

COMMISSIE  
MONITORING



TALENT  
NAAR  
DE TOP

# Succes verzekerd!

## Monitor Talent naar de Top 2019

Commissie Monitoring Talent naar de Top



Titels voorgaande edities:

'Het zingt rond'. Succes door aanbod en kwaliteit van vrouwen (2013)

Talent telt in de top (2014)

De aanhouder wint (2015)

Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken (2016)

Het kán wel! (2017)

Gewoon een kwestie van doen (2018)

Commissie Monitoring Talent naar de Top  
Website [www.talentnaardetop.nl/charter](http://www.talentnaardetop.nl/charter)  
E-mail [info@commissiemonitoring.nl](mailto:info@commissiemonitoring.nl)

**Succes verzekerd!**

Monitor Talent naar de Top 2019

Nel Verhoeven, Wilma Henderikse

Commissie Monitoring Talent naar de Top  
Amsterdam, juni 2020

## Inhoud

Voorwoord	7
Samenvatting	9
1. Monitoring vrouwen naar de top	13
2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top	14
3. Verschillen tussen organisaties	17
4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen	20
5. Trends tussen 2008 en 2019	26
6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren	29
7. Monitoring Executive Search Code	46
8. Monitoring Cultureel Talent naar de Top	50
9. Aansprekende voorbeelden	51
10. Conclusies	54
11. Aanbevelingen	56
Summary	58
Bijlagen	
Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars	60
Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2018 en 2019	62
Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2019	65
Bijlage 4 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top	74
Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top	75
Bijlage 6 Charter Talent naar de Top	76
Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen	87
Literatuur	88
Noten	89



## Voorwoord

Er is heel veel gebeurd sinds ik u de vorige monitorresultaten presenteerde. Natuurlijk verwijs ik naar de situatie rondom corona waarin we ons bevinden, dat laat geen mens of bedrijf ongemoeid. Maar er is er ook veel gebeurd in 'diversiteitsland'.

Zo zal het u niet zijn ontgaan dat het SER-advies 'Diversiteit in de top, tijd voor versnelling' door het kabinet is omarmd. Er komt onder andere een wettelijk quotum van 30% voor vrouwen in de rvc van beursgenoteerde ondernemingen. Een betere m/v balans aan de top gaat niet nu eenmaal niet vanzelf, zoveel is inmiddels wel duidelijk.

Juist daarom ben ik zo trots op de resultaten van deze monitor. Want de trend zet zich opnieuw voort, en hoe: een historische stijging van het aandeel vrouwen in de top. En gemiddeld is het aandeel vrouwen niet alleen in de rvc maar ook in de rvb van charterondertekenaars ver boven vornoemd quotum. U begrijpt waarom we hebben gekozen voor de titel "Succes verzekerd!".

De methodiek van het charter met streefcijfer, monitoring en bijbehorende ondersteuning bewijst zich na 11 jaar meer dan ooit. De resultaten zijn onmiskenbaar. Het is hét voorbeeld voor bedrijven en organisaties in alle sectoren dat het wel degelijk kan, meer diversiteit. Het is de beste stimulans voor al die bedrijven die nog werk moeten en willen gaan maken van diversiteit. Ik stel onze kennis en kunde heel graag ter beschikking aan de SER en andere bouwers van de infrastructuur voor diversiteit die wordt opgezet om bedrijven verder te helpen. Wij bouwen graag mee.

Ik ben heel benieuwd naar de ontwikkelingen komend jaar, maar vertrouw op positieve resultaten voor de volgende monitor, want als u echt wilt dan is Succes verzekerd!



Caroline Princen,  
Voorzitter Commissie Monitoring Talent naar de Top





## Samenvatting

### Het Charter Talent naar de Top

Het doel van het Charter Talent naar de Top is een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken. Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke commissie Monitoring Talent naar de Top. Sinds 2008 hebben 275 organisaties het charter ondertekend, waaronder zeven nieuwe organisaties die aan de startmeting hebben deelgenomen.

De Monitor Talent naar de Top 2019 toont de actuele stand van het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars en beschrijft de inspanningen die charterorganisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top te realiseren.

### Aandeel vrouwen in top en subtop blijft toenemen

Het aandeel vrouwen in topfuncties (raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder) is in 2019 alweer gegroeid, ditmaal meer dan voorgaande jaren. Het gemiddelde aandeel vrouwen in de top steeg van 24,6% eind 2018 naar 26,7% eind 2019. Dat is een grotere stijging dan het jaar daarvoor toen het aandeel vrouwen in de top met 0,7 procentpunt toenam. Het aandeel vrouwen in de subtop is tussen 2018 en 2019 met 0,7 procentpunt gestegen tot 29,5%, dat is qua groei ongeveer gelijk aan het vorige monitoringjaar. Het aandeel vrouwen in de totale organisatie loopt met 45,4% nog iets achter op het aandeel mannen en laat een kleine teruggang zien ten opzichte van 2018.

Deze groei is zichtbaar bij meer organisaties dan vorig jaar: bij 65,2% nam het aandeel vrouwen in de top toe, bij 27,7% daalde het en bij 7,1% bleef het gelijk. In 2019 hadden 2 charterorganisaties (1,8%) (nog) geen vrouw in de top, in 2018 waren dat er nog 3.

De groei van het aandeel vrouwen in de top wordt onder andere weerspiegeld in de verschillen tussen sectoren onderling: zoals ook voorgaande jaren het geval was, zijn vrouwen het best vertegenwoordigd in de top van werkgevers- en werknemersorganisaties, gevolgd door de gezondheids- en welzijnszorg en woningcorporaties. De sector consultancy - ICT/bouw/infra heeft net als in 2018 het laagste percentage vrouwen in de top, en dat verschilt qua aandeel vrouwen in de top nauwelijks van de sector consultancy - Organisatie/HR.

## Charterorganisaties absolute voorlopers met vrouwen in de rvb en rvc

Net als voorgaande jaren blijven charterorganisaties in 2019 voorlopers wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc, precies zoals het wettelijk streefcijfer uit de Wet bestuur en toezicht voorschrijft. Het aandeel vrouwen in de raad van bestuur (rvb) van charterorganisaties is tussen 2018 en 2019 nagenoeg gelijk gebleven met 31,5% in 2018 en 31,4% in 2019. Dat is hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel. Het aandeel vrouwen in de raad van commissarissen (rvc) is in 2019 verder gestegen naar 36,2% en hetzelfde geldt voor de raad van toezicht (rvt), waar het aandeel vrouwen in 2019 steeg naar 39,7%.

In 2019 kende de helft (54,7%) van de charterorganisaties een evenwichtige verdeling (d.w.z. 30% m/v) van de zetels in de rvb. Dit gold tevens voor twee derde (66,7%) van de rvc's en 84,0% van de rvt's. Ten opzichte van 2018 is laat de rvt een forse stijging zien. Deze moet, vanwege de kleine omvang, voorzichtig worden geïnterpreteerd.

De meest recente Bedrijvenmonitor (2019), die de m/v-samenstelling van besturen en toezichthoudende organen onderzoekt van grote bedrijven die aan de Wet bestuur en toezicht (Wbt) moeten voldoen, laat zien dat bij deze bedrijven het aandeel vrouwen veel lager ligt met 12,4% vrouwen in de rvb en 18,4% in de rvc.

## Het m/v-diversiteitsbeleid van charterorganisaties blijft zich verder ontwikkelen

Jaarlijks wordt het m/v-diversiteitsbeleid van organisaties doorgelicht op zes dimensies, te weten leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden en klimaat. De resultaten laten zien dat het beleid van charterorganisaties in 2019 weer verder is ontwikkeld. Leiderschap is nog altijd het verst ontwikkeld op korte afstand gevolgd door klimaat; communicatie is dit jaar het minst ver, daar waar dit vorig jaar gold voor de dimensie kennis en vaardigheden. Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe verder het m/v-diversiteitsbeleid binnen de organisatie is ontwikkeld.

## Meer vrouwen in de top door beter beleid

Organisaties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, hebben vaak ook een hoger aandeel vrouwen in de top. Het effectiviteitsonderzoek dat we in 2015 uitvoerde, toont aan dat alle zes dimensies effectief zijn in het verhogen van het aandeel vrouwen in de top, en dat meer doen op alle fronten werkt. Voor 2019 zien we dat de verschillen in verklarende kracht van de zes dimensies klein zijn: klimaat lijkt de grootste verklarende kracht te hebben en daarmee dus de sterkste voorspeller te zijn voor de stijging van het percentage vrouwen in de top, op de voet gevolgd door strategie en management. Bovendien geldt in de meeste

jaren dat een hoge score op een van de dimensies gepaard gaat met een hoge score op (alle) andere dimensies.

### Aansprekende voorbeelden van charterondertekenaars

De commissie Monitoring Talent naar de Top heeft dit jaar drie charterorganisaties geselecteerd als 'aansprekend voorbeeld'. Deze aansprekende voorbeelden hebben in 2019 goed gepresteerd op het gebied van m/v-diversiteit, en/of laten op langere termijn een voortdurende verbetering zien. Dit jaar zijn dat VodafoneZiggo, Arcadis, Rabobank en runner up AON.

### Aanbevelingen van de commissie Monitoring Talent naar de Top

#### Aanbeveling aan organisaties

Jaar in jaar uit boeken de organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend goede resultaten. Een betere m/v balans in de top is goed voor organisaties: het zorgt onder andere voor beter organisatiebeleid en betere besluitvorming. Het is de juiste keuze om als organisatie deel te nemen aan het Charter. De commissie roept bedrijven op in de voetsporen van succesvolle Charterorganisaties te treden en zich ook aan te sluiten - daarmee krijgen zij toegang tot alle kennis en ervaring die binnen het Charter en het netwerk opgebouwd zijn.

De commissie moedigt individuele medewerkers aan om deelname aan het Charter te stimuleren via aanwezige netwerken in de organisatie. Geëngageerd talent kan bijvoorbeeld via een 'Young Talent' netwerk aansluiting onder de aandacht brengen. Aan (leden van) medezeggenschapsraden: zet diversiteit op de agenda van het overleg met de werkgever en doe mee met Talent naar de Top, zodat het een standaard onderdeel van het organisatiebeleid wordt. Juist omdat Charterondertekenaars ieder jaar goede resultaten en een duidelijke vooruitgang boeken.

#### Aanbevelingen aan de politiek

Diversiteit is al jaren een politiek en maatschappelijk thema. Er is al veel ontwikkeld aan beleid op het gebied van (brede) diversiteit en er is een goede infrastructuur beschikbaar. De commissie adviseert om de bestaande infrastructuur en de kennis en ervaring te gebruiken die in de loop der jaren al is opgebouwd. Er is enorm veel beschikbaar, zeker ook bij Talent naar de Top.

Daarnaast laten de cijfers zien dat het aandeel vrouwen in de raden van bestuur niet vanzelf groeit. Voor de raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven geldt een

quotum, maar niet voor de raden van bestuur. Streefcijfers werken, dat zie je in de monitor, commitment van charterbedrijven werkt ook, maar zelfs in die positieve groep blijkt het lastig om het aandeel vrouwen in de raden van bestuur vast te houden. De commissie roept op om de aandacht hierop te (blijven) vestigen.

#### Aanbeveling aan het Charter

Bij bedrijven die nu bij het Charter zijn aangesloten is de top gecommiteerd. Het Charter werkt écht en ondertekenaars zijn met recht *champions league* spelers op het gebied van diversiteit te noemen. Maar: nog veel meer organisaties moeten werk maken van diversiteit. De commissie adviseert het Charter om het marktaandeel te vergroten met bedrijven waar het thema diversiteit nog niet op de agenda staat. Een 'aspirant lidmaatschap' van Talent naar de Top zou een mogelijke drempel om aan te sluiten kunnen verlagen. Wanneer organisaties op deze manier kennis kunnen maken met alle expertise bij Talent naar de Top, verwacht de commissie een positieve stimulans voor de groei van het netwerk.

#### Aanbevelingen voor verder onderzoek

De commissie stelt voor om af te stappen van de methode van weging bij de berekening van het aandeel vrouwen in de top. Voor deze methode heeft de commissie bij het instellen van de monitor gekozen, om naar evenredigheid rekening te houden met factoren als de grootte van organisaties en het verschil in aandeel vrouwen tussen de sectoren. Nadeel van de gewogen methode is dat deze ingewikkeld is en compositie-effecten binnen de onderzoeksgroep bias kunnen opleveren. Daarnaast is het belangrijk dat organisaties op hun eigen merites beoordeeld kunnen worden, zoals de Wet bestuur en toezicht ook individuele organisaties aanspreekt op het (niet) behalen van het wettelijk streefcijfer.

## 1. Monitoring vrouwen naar de top

### Monitor Talent naar de Top 2019

Het doel van het Charter Talent naar de Top is “een hogere instroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties bereiken” (Charter Talent naar de Top, 2008, zie bijlage 6). Deelname aan het charter is vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Charterondertekenaars committeren zich aan duidelijk meetbare doelstellingen en laten zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten door de onafhankelijke commissie Monitoring Talent naar de Top. Sinds 2008 hebben 275 organisaties het charter ondertekend. Ieder jaar worden alle bedrijven die actief zijn bij het Charter uitgenodigd om de monitor in te vullen. In 2019 betreft dat 128 organisaties.

De Monitor Talent naar de Top 2019 laat zien hoe de charterondertekenaars er in 2019 voorstaan en wat hun ambities zijn voor de toekomst. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top van charterorganisaties, de inspanningen die deze organisaties leveren om de doorstroom van vrouwen naar de top te stimuleren en de belangrijkste succesfactoren en de hindernissen die zij tegenkomen om hun doelstellingen te realiseren.

In de Monitor 2019 staan de volgende vragen centraal:

1. Hoe ontwikkelt het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars zich? Zijn er verschillen tussen de organisaties?
2. Wat hebben charterondertekenaars in hun organisatie gerealiseerd op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid?

Tevens wordt gerapporteerd over de naleving van de Executive Search Code (ESC) door searchbureaus (H 7). Net als vorig jaar wordt gerapporteerd over de resultaten van de Monitor Culturele diversiteit naar de top (H 8).

### Werkwijze

De charterorganisaties laten jaarlijks hun behaalde resultaten monitoren. Ook rapporteren zij over hun beleid en maatregelen om de doorstroom van vrouwen naar de top te vergroten. Ze vullen daartoe elk jaar een digitale vragenlijst in (Tool monitoring Talent naar de Top, zie bijlage 5). We hebben 128 organisaties<sup>1</sup> gevraagd de monitoringtool over 2019 in te vullen, 122 van hen hebben daar gehoor aan gegeven. De netto respons voor de monitor over 2019 komt daarmee op 95%. Samen hebben deze organisaties 601.363 werknemers, waarvan 14.184 in de top en 40.362 in de subtop.<sup>2</sup> Onder de 122 charterorganisaties uit 2019 bevinden zich 7 nieuwe organisaties die aan de startmeting hebben deelgenomen. Voor een overzicht van alle charterorganisaties verwijzen wij naar bijlage 3 van dit rapport.

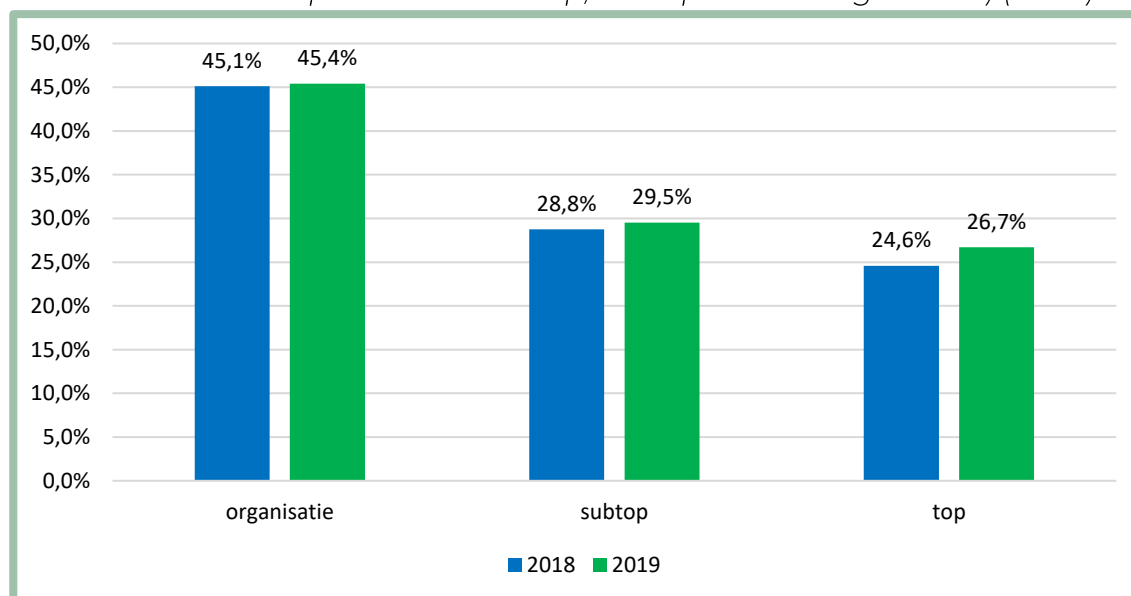
## 2. Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top

Door het Charter Talent naar de Top te tekenen zeggen bedrijven toe om maatregelen te nemen om het aandeel vrouwen in de top van de organisatie te bevorderen. Ze stellen daartoe doelen en nemen concrete, meetbare initiatieven of continueren en verbeteren hun bestaande diversiteitsbeleid. De vraag die voorligt, is hoeveel vooruitgang ze hiermee boeken. De jaarlijkse monitor onderzoekt de voortgang van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie van charterondertekenaars. De onderstaande gegevens gaan over de organisaties (n=112) die de monitoringtool zowel in 2019 als in 2018 hebben ingevuld.

### Het aandeel vrouwen in de top en subtop

In 2019 is het aandeel vrouwen in de top en subtop van charterorganisaties opnieuw gegroeid, in lijn met de trend uit voorgaande jaren. De vergelijking vindt altijd plaats voor de organisaties die op twee opeenvolgende jaren aan de monitor deelnemen, zodat verschillen in de samenstelling van de groep worden uitgesloten. Het gemiddelde aandeel<sup>3</sup> vrouwen in de top steeg met 2,1 procentpunt van 24,6% eind 2018 naar 26,7% eind 2019 (figuur 1)<sup>4</sup>. Dat is een grotere toename dan tussen 2017 en 2018, toen het aandeel vrouwen in de top met 0,7 procentpunt toenam<sup>5</sup> en de grootste toename sinds de start van de monitor. Meer organisaties dan voorheen laten dit jaar een groei van een aandeel vrouwen in de top zien, namelijk 65%. Bij 28% daalde het aandeel en bij 7% bleef het gelijk. In 2019 hadden 2 charterorganisaties (1,8%) (nog) geen vrouw in de top, vorig jaar waren dat er nog 3.

Figuur 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2018 - 2019 (in procenten van het totale aantal personen in de top, subtop en hele organisatie) (n=112).



Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

Uit figuur 1 blijkt dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de *subtop* tussen 2018 en 2019 is toegenomen van 28,8% naar 29,5%. Dat is een stijging van 0,7 procentpunt, vrijwel gelijk aan de stijging in de meting van vorig jaar (0,9%). Bij 58% nam het aandeel vrouwen in de subtop toe. Bij 36% daalde het aandeel vrouwen in de subtop en bij 6% bleef het gelijk. Voldoende vrouwen in de subtop is van belang om op de langere termijn te zorgen voor een substantiële en constante stijging van het aandeel vrouwen in de top. In hoofdstuk 5 wordt de ontwikkeling in de tijd vanaf 2008 meer gedetailleerd in kaart gebracht en gaan we ook in op de verhouding tussen het aandeel vrouwen in top en subtop.

Uit figuur 1 blijkt verder dat het gemiddelde aandeel vrouwen in de totale organisatie (45,4%) nagenoeg gelijk is gebleven aan dat van vorig jaar (45,1%). Mannen en vrouwen zijn inmiddels vrijwel evenredig verdeeld in het totale personeelsbestand van charterorganisaties.

### Definitie van de (sub)top

In het charter (bijlage 6) luidt de definitie van de *top* als volgt: raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder. De definitie van de *subtop* in het charter is: de derde en vierde hiërarchische laag onder de raad van bestuur/directie. In 2019 is aan de deelnemende organisaties (n=122) gevraagd of zij de definitie uit het charter hanteren, of dat zij een eigen definitie hebben. Daarop heeft 12,3% geantwoord een andere definitie van de top te hebben, en 8,9% heeft een eigen definitie van de subtop.

De meeste organisaties met een eigen definitie van de subtop geven een aantal salarisschalen op als criterium:

*“schaal 13 en 14”*

*“medewerkers hay 12/13”*

Er zijn ook organisaties die de mate van leidinggeven in hun definitie van subtop zetten:

*“alle leidinggevendenden binnen X”*

*“senior managers”*

*“vanaf de tweede laag onder het MT”*

Soms wordt de subtop heel specifiek afgebakend:

*“Vanwege onze internationale structuur en context zijn dit de leden van het Management committee (directie XX) en de directie van de lines of business waarbij de CEO's van de lines of business incl CHRO/CFO een dubbelrol rol hebben in twee boards”*

Ook organisaties met een eigen definitie van de top geven in veel gevallen een aantal salarisschalen op, of een bepaalde leidinggevende verantwoordelijkheid:

*“schaal 15 t/m 18 wetenschappelijk personeel”*

*“raad van bestuur + eerste laag”*

In sommige gevallen wordt de definitie van de (sub) top heel specifiek aangegeven:

*“Alle werknemers met een persoonlijke arbeidsovereenkomst ipv CAO regelingen. Dit betreft allen senior (leadership) functies”*

*“Onze interne definitie van de top is enger gedefinieerd (alleen statutair directeuren, zijnde de leden rvb en de voorzitters van de werkmaatschappijen). Echter, wij hebben (net als vorig jaar) aansluiting gezocht bij de definitie van Talent naar de Top. Dit betekent dat naast de statutair directeuren, tevens titulair directeuren en adjunct-directeuren zijn opgenomen in de top evenals de stafhoofden”*

#### Charterondertekenaars stellen streefcijfers op

De charterondertekenaars stellen streefcijfers vast voor het percentage vrouwen dat zij binnen een vastgestelde termijn in de top willen realiseren. De streefcijfers van de charterorganisaties (die deelnemen aan de monitor van 2018 en 2019) lopen uiteen van 8% tot 51%, voor een periode variërend tussen nu en 2025. Het streefcijfer dat organisaties vaststelden op het moment dat ze het charter ondertekenden, was gemiddeld 24,6%. In 2019 bedraagt het gemiddelde gewogen streefcijfer 20,7%.<sup>6</sup> Dat is lager dan vorig jaar, toen het gewogen streefcijfer 25,2% bedroeg. Dit verschil kan deels worden verklaard door de beperkte stijging van de streefcijfers in vrij kleine sectoren zoals de werkgevers- en werknemersorganisaties, en de grotere teruggang in streefcijfers in grotere sectoren zoals de bouw en de gezondheidszorg.

De meeste charterorganisaties (60,7%) hebben het streefcijfer dat zij bij de ondertekening van het charter hebben vastgesteld inmiddels behaald en vervolgens weer nieuwe streefcijfers vastgesteld, tot 34,1% te behalen in vijf jaar.



### 3. Verschillen tussen organisaties

Het aandeel vrouwen in de top en subtop verschilt sterk tussen organisaties. Verschillen kunnen samenhangen met de omvang van de organisatie, evenals met de omvang van de (sub)top en de sector waartoe een organisatie behoort. We beschrijven de verschillen tussen organisaties.

#### Organisatieomvang: verschillen in aandeel vrouwen in top, subtop en totale organisatie

Kijken we naar alle organisaties die aan de monitor over 2019 hebben meegedaan (n=122) dan blijkt dat grote organisaties met meer dan 5.000 werknemers een hoger aandeel vrouwen in de top hebben dan kleine organisaties met minder dan 250 werknemers (tabel 1). Wat betreft het aandeel vrouwen in de totale organisatie en de subtop is het aandeel vrouwen juist het grootst in de kleine organisaties, vergeleken met middelgrote en grote organisaties. Er is een duidelijke samenhang tussen de omvang van het personeelsbestand van organisaties en de vertegenwoordiging van vrouwen, zowel in het algemeen als in de top van de organisatie.

Kijken we naar de organisaties die zowel in 2019 als in 2018 aan de monitor hebben deelgenomen (n=112), dan blijkt dat zowel de subtop als de top gegroeid is. De grootste toename van het aandeel vrouwen in de top tussen 2018 en 2019 is gerealiseerd door organisaties met meer dan 5000 medewerkers<sup>7</sup>. Zij wisten het percentage vrouwen in de top met 2,7 procentpunt te verhogen. Het aandeel vrouwen in de subtop steeg bij deze organisaties met 0,7 procentpunt. De grootste toename van het aandeel vrouwen in de subtop werd gerealiseerd door organisaties met minder dan 250 medewerkers, namelijk 2,8 procentpunt. In organisaties tot 250 medewerkers is afname van het aandeel vrouwen in organisaties waarneembaar: dat daalde met 0,8 procentpunten. Groei van het aandeel vrouwen in organisaties vanaf 250 medewerkers bleef beperkt tussen 0,3 en 0,5 procentpunt.

Tabel 1 Aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie naar organisatieomvang, 2019 (in procenten van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=122)

	werknemers				totaal
	< 250	250-999	1.000-4.999	5.000+	
aandeel vrouwen in de organisatie	52,4	46,6	45,5	46,2	46,1
aandeel vrouwen in de subtop	43,8	31,1	34,2	28,4	30,2
aandeel vrouwen in de top	27,6	23,7	25,4	30,8	28,5

Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

#### Omvang van de top en het aandeel vrouwen

Vaak wordt gedacht dat als de top groter is, er meer kansen zijn om een vrouw te benoemen. Hoewel onderzoek hier naar geen volledig consistent beeld laat zien (Richard et al., 2013, Randøy, 2006; Pouwels & Henderikse, 2015a, Pouwels & Henderikse, 2015b), wordt vaker gevonden dat het aandeel vrouwen toeneemt met de omvang van de top. Onder top wordt in deze onderzoeken het hoogste bestuursorgaan verstaan. Onderzoek onder Amerikaanse S&P 1500 bedrijven (de grootste groep beursgenoteerde bedrijven) laat zien dat het aandeel vrouwen toeneemt als de omvang van de board toeneemt (Ernst & Young, 2015). Ook de Bedrijvenmonitor, die het aandeel vrouwen in de rvb en rvc van Nederlandse bedrijven meet, laat zien dat het aandeel vrouwen in het bestuur hoger is naarmate de omvang van het bestuur groter is (Pouwels, Leenders & Van den Brink, 2019).

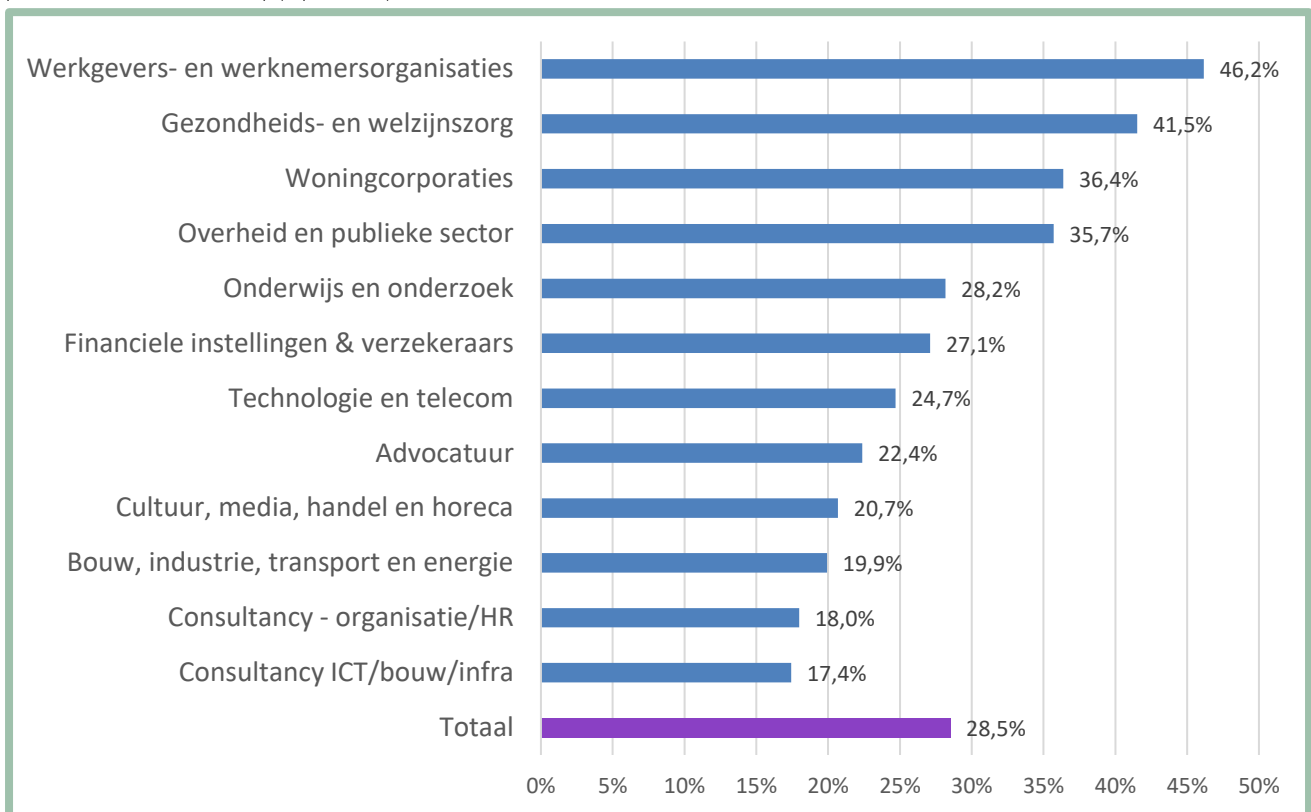
De analyses uit de Monitor Talent naar de Top laten tot nu toe ieder jaar zien dat het *aandeel* vrouwen in de top hoger is naarmate de *omvang* van de top *kleiner* is. Dat geldt ook voor de subtop. De monitor van 2019 is daarop geen uitzondering, hoewel de samenhang tussen het aandeel vrouwen in de top en de omvang van de top niet significant is<sup>8</sup>.

### Het aandeel vrouwen in de top naar sector

Net als in vorige monitoringjaren zijn vrouwen in de top het best vertegenwoordigd bij werkgevers- en werknemersorganisaties (46,2%), zie figuur 2 die alleen de aan de monitor deelnemende organisaties in 2019 weergeeft. De gezondheids- & welzijnssector volgt op enige afstand (41,5%), met daarachter de woningcorporaties (36,4%) en de publieke sector (35,7%). De overige sectoren scoren onder het algemene gemiddelde van 28,5%, met de consultancy ICT/bouw/infra-sector als laagste met 17,4% vrouwen in de top.

Opgemerkt moet worden dat voor de monitor sommige sectoren zijn samengevoegd tot een grotere, gecombineerde sector vanwege een klein aantal charterondertekenaars in bepaalde sectoren. Omdat het om een selecte groep organisaties gaat, betreft het uiteraard geen representatieve weergave van de verdeling van organisaties in Nederland. Bijlage 1 geeft meer gedetailleerd informatie over de verdeling van charterorganisaties naar sector.

Figuur 2 Aandeel vrouwen in de top naar sector, 2019 (in procenten van het totaal aantal personen in de top) (n=122)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

#### 4. Vrouwen in de raad van bestuur en raad van commissarissen

Voor een aantal charterorganisaties<sup>9</sup> geldt dat ze moeten voldoen aan de Wet bestuur en toezicht (Wbt) die sinds 1 januari 2013<sup>10</sup> geldt. In het kader van de Wbt wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de raad van bestuur (rvb) en de raad van commissarissen (rvc) van grote vennootschappen. In de wet is vastgelegd dat zowel het bestuur als de rvc van grote bv's en nv's ten minste uit 30% vrouwen en 30% mannen moet bestaan<sup>11</sup>. Bedrijven die geen evenwichtige verdeling weten te realiseren, dienen in hun jaarverslag uit te leggen hoe het komt dat de zetelverdeling niet evenwichtig is en hoe ze in de toekomst een evenwichtige verdeling willen gaan realiseren (volgens het principe 'pas toe of leg uit').

Hoewel de Wbt alleen geldt voor de grote vennootschappen onder de charterorganisaties, vragen we sinds 2013 aan alle charterorganisaties hoe de zetels in het bestuur en toezichthoudend orgaan zijn verdeeld. Dat biedt de mogelijkheid om een vergelijking te maken tussen charterorganisaties en alle grote vennootschappen in Nederland, die gemonitord worden in de Bedrijvenmonitor Wet bestuur en toezicht (Pouwels, Leenders & Van den Brink, 2019). De Bedrijvenmonitor laat jaarlijks zien hoe ver grote vennootschappen gevorderd zijn met het realiseren van een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb en rvc. De monitor beschrijft de ontwikkeling van het aandeel vrouwen en mannen in de rvb en rvc, de inspanningen die bedrijven leveren om de zetels evenwichtig te verdelen, hun ambities voor de toekomst en de manier waarop zij rapporteren in hun jaarverslag over de verdeling van zetels in de rvb en rvc.

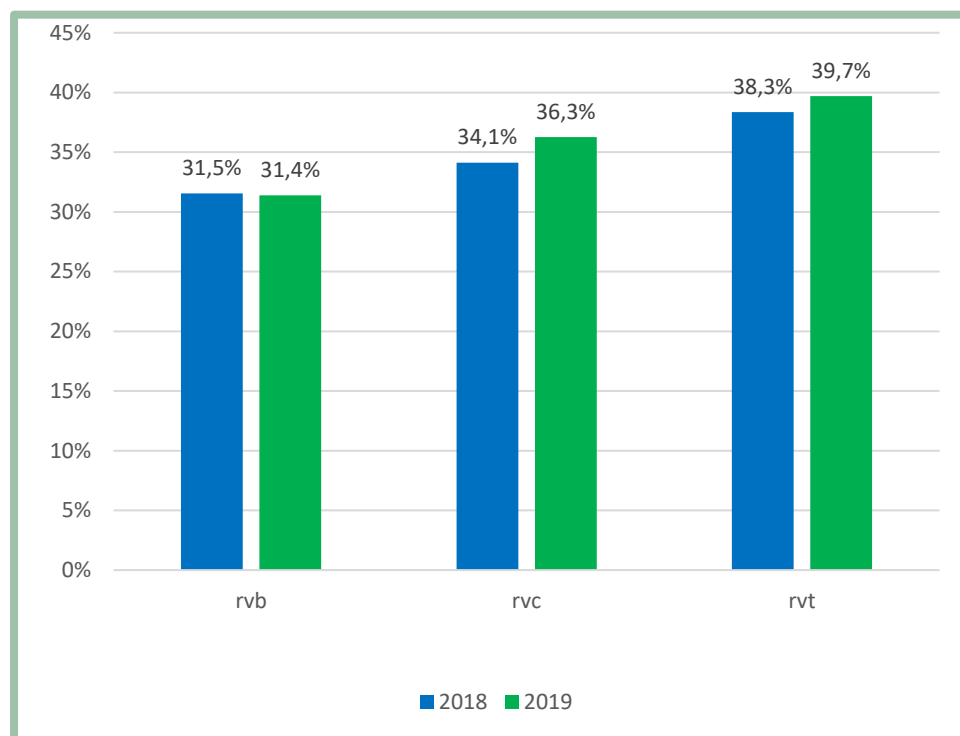
##### De m/v-samenstelling in de rvb en rvc bij charterorganisaties

Eind 2019 hebben de organisaties van het Charter Talent naar de Top, die in 2018 én 2019 aan de monitor hebben deelgenomen, gemiddeld 31,4% vrouwen in de rvb (figuur 3).<sup>12</sup> Dat is hoger dan het aandeel vrouwen in de top in zijn geheel (26,7%).<sup>13</sup> Het percentage vrouwen in de rvc is ook hoger, gemiddeld 36,3%. In de raad van toezicht (rvt)<sup>14</sup> zitten relatief nog meer vrouwen: gemiddeld 39,7%. Ter vergelijking: de meest recente Bedrijvenmonitor laat zien dat grote vennootschappen die aan de Wbt moeten voldoen eind 2018 12,4% vrouwen in de rvb hebben en 18,4% in de rvc (Pouwels, Leenders & Van den Brink, 2019).

In vergelijking met 2018 is bij charterorganisaties in 2019 vooral het aandeel vrouwen in de rvc toegenomen, namelijk met 2,2 procentpunt. In het vorige monitoringjaar was deze stijging (2018 ten opzichte van 2017) slechts 0,7 procentpunt. Het aandeel vrouwen in de rvt is gestegen, met 1,4 procentpunt, tegenover een lichte stijging van 0,5 procentpunt in het vorige monitoringjaar. Het aandeel vrouwen in de rvb is licht gedaald met 1,0 procentpunt. Dit is anders dan in het vorige monitoringjaar (2018), waar een stijging van het aandeel

vrouwen bij de rvb van 6,9% werd genoteerd. We merken op dat in de rvb altijd sprake is van kleine aantallen, waardoor de toe- of afname van vrouwen kan leiden tot relatief grote percentuele verschillen.

*Figuur 3 Aandeel vrouwen in de rvb, rvc en rvt, 2018 - 2019 (in procenten van het totaal aantal personen in de rvb, rvc en rvt) ( $n_{rvb}=74$ ;  $n_{rvc}=45$ ;  $n_{rvt}=25$ )*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

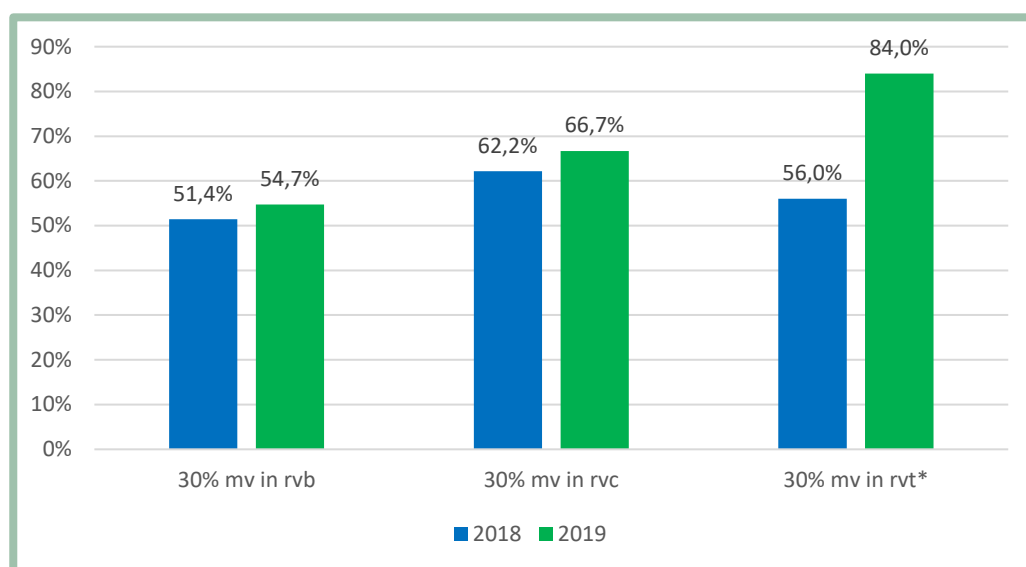
### 30% m/v bij het Charter Talent naar de Top

In 2019 heeft meer dan de helft (54,7%) van de besturen van charterorganisaties een evenwichtige m/v-verdeling weten te realiseren (figuur 4). Van alle organisaties die de monitor over 2019 hebben ingevuld én die een rvb hebben, heeft 26,3% in 2019 (nog) geen enkele vrouw in de rvb. Twee derde van de rvc's (66,7%) is evenwichtig samengesteld. Van de charterorganisaties met een rvc heeft 10,4% in 2019 geen enkele vrouw in de rvc. Voor rvt's gold lange tijd dat ze meer evenwichtig samengesteld waren dan rvb's en rvc's maar die trend werd in 2017 doorbroken. In 2019 heeft 84,0% van de rvt's een aandeel van minimaal 30% m/v, dat is fors hoger dan in 2018. Er is in 2019 geen enkele rvt zonder vrouwen.

Figuur 4 toont tevens de ontwikkeling in 2019 in het realiseren van een evenwichtige (30% m/v-)verdeling ten opzichte van 2018. Zowel voor de rvb, de rvc en de rvt van de charterorganisaties zien we een vooruitgang. De grootste vooruitgang zien we bij de rvt, waar het aantal charterorganisaties dat een evenwichtige verdeling heeft gerealiseerd in de rvt sinds 2018 met 28

procentpunt is toegenomen (n=25). Gezien het kleine aantal organisaties met een rvt (25) waarover wij spreken, moet deze grote toename voorzichtig worden geïnterpreteerd. Voor wat betreft de rvb is het aandeel organisaties met een evenwichtige samenstelling toegenomen met 4,5 procentpunt.

*Figuur 4 Organisaties met een evenwichtige verdeling van de zetels (30% m/v) in de rvb, rvc en rvt, 2018 – 2019 (in procenten van het totaal aantal charterondertekenaars met een rvb, rvc en rvt) (n<sub>rvb</sub>=75; n<sub>rvc</sub>=45; n<sub>rvt</sub>=25)*



*Bron: Monitor Talent naar de Top 2019*

Van de charterorganisaties die in 2018 en 2019 hebben meegedaan, en zowel een rvb als een rvc of rvt hadden (n=54), hebben er 24 (44,4%) zowel in de rvb als in de rvc/rvt de 30% m/v bereikt. Dat is 2,7 procentpunt hoger van vorig jaar (41,7%). Een kanttekening is echter nodig. De meeste raden van bestuur en raden van commissarissen zijn niet groot. Gemiddeld hebben charterondertekenaars 4 leden in de rvb, 6 in de rvc en 5 in de rvt.

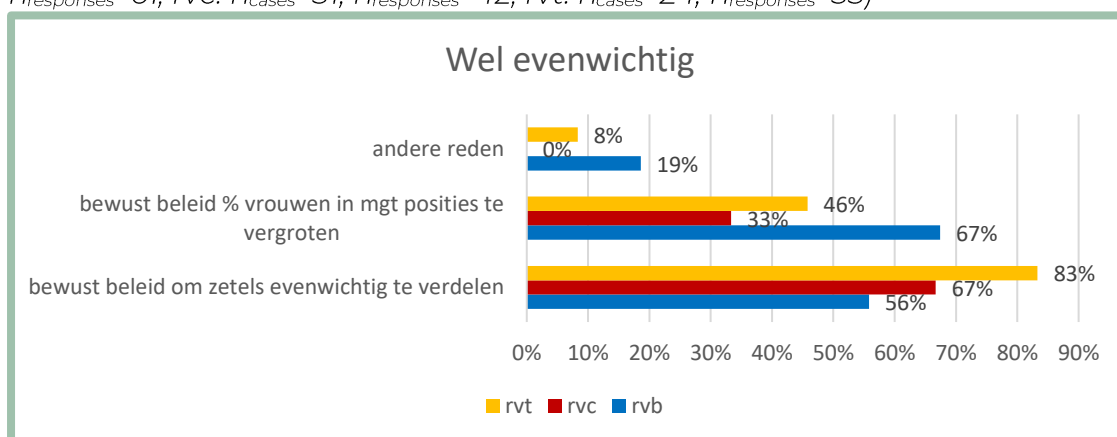
### Rapportage in het jaarverslag

Wanneer de streefcijfers voor een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc niet gehaald worden, moeten bedrijven dat uitleggen. De Wbt vraagt bedrijven in het jaarverslag uit te leggen waarom de zetels niet evenwichtig verdeeld zijn, hoe men zich heeft ingezet om wel een evenwichtige verdeling te bewerkstelligen en hoe men in de toekomst alsnog een evenwichtige verdeling wil realiseren. Van de charterorganisaties waar nog geen sprake is van een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en/of rvc (n=13) zegt 76,9% uitgelegd te hebben waarom het niet gelukt is een evenwichtige verdeling te realiseren en driekwart (75%) wat men in de toekomst gaat ondernemen om deze wel te realiseren.

Vergelijken we deze uitkomsten met de cijfers uit de meeste recente Bedrijvenmonitor, de Bedrijvenmonitor 2019, die gaat over bedrijven die onder de Wbt vallen, dan zien we dat de helft (50%) van de bedrijven die niet aan het streefcijfer voor hun rvb voldeden, daarover geen verantwoording aflegden in het jaarverslag van het boekjaar 2017 (Pouwels, Leenders & Van den Brink, 2019). Voor de rvc geldt dit voor meer dan de helft (58%). Het aantal bedrijven dat geen verantwoording aflegt is dus toegenomen in vergelijking met de vorige Bedrijvenmonitor. Twee vijfde (40%) van deze bedrijven geeft aan uit te leggen hoe het komt dat de m/v-samenstelling van de rvb niet evenwichtig is en nog minder (36%) zegt dat voor de rvc te doen. Weinig bedrijven zeggen te rapporteren wat ze gedaan hebben om het streefcijfer te bereiken (14% voor de rvb, 11% voor de rvc). Een kwart (26%) zegt te verklaren wat ze in de toekomst zullen ondernemen om het streefcijfer voor de rvb alsnog te realiseren, een vijfde (21%) voor de rvc.

Aan charterorganisaties die een evenwichtige verdeling in de rvb of rvc/rvt hebben gerealiseerd, is gevraagd hoe ze dit hebben gedaan. Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb zegt twee derde (67%) van de charterorganisaties bewust beleid te hebben om het percentage vrouwen in managementposities te verhogen en ruim de helft (56%) zegt beleid te voeren om de zetels evenwichtig te verdelen (figuur 5). Dat is echter minder dan vorig jaar (71%). Mogelijk verklaart dit waarom het aandeel vrouwen in de rvb dit jaar niet is toegenomen. Voor de verdeling van zetels in de rvc zegt twee derde (67%) bewust beleid in te zetten om zetels evenwichtig te verdelen, terwijl een derde (33%) zegt beleid in te zetten gericht op het verhogen van het aandeel vrouwen in hogere managementposities. De verdeling van zetels in de rvt vloeit volgens het grootste deel van de charterorganisaties (83,3%) voort uit bewust beleid en volgens bijna de helft (46%) uit beleid om het aandeel vrouwen in managementposities te vergroten. Hierbij moet worden aangetekend dat het aantal charterorganisaties met een rvt dat deze vraag heeft beantwoord zeer klein is (n=24).

*Figuur 5 Manier waarop een evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd, 2019 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=43$ ,  $n_{responses}=61$ ; rvc:  $n_{cases}=31$ ,  $n_{responses}=42$ ; rvt:  $n_{cases}=24$ ,  $n_{responses}=33$ )*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

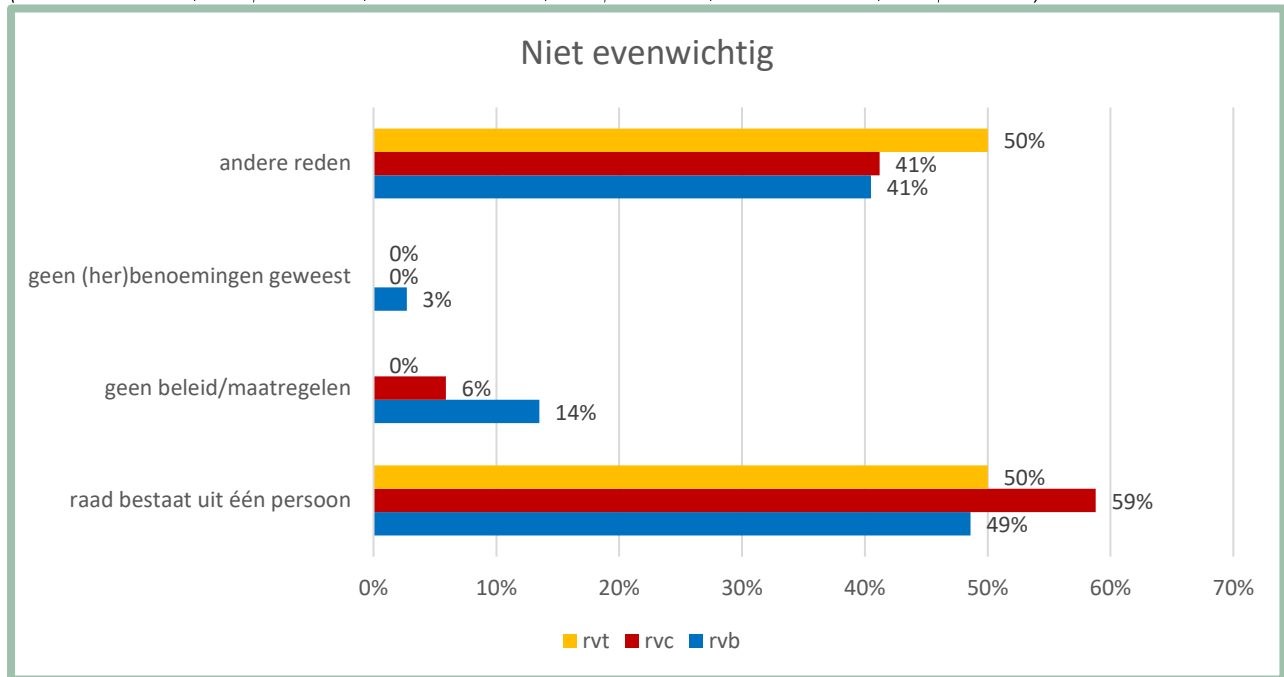
We maken weer een vergelijking met de cijfers voor alle bedrijven die in Nederland aan de Wbt moeten voldoen, zoals gemeten in de meest recente Bedrijvenmonitor 2019 (Pouwels, Leenders & Van den Brink, 2019). Met betrekking tot de verdeling van zetels in de rvb zegt 45% van de Wbt-bedrijven bewust beleid te hebben om de zetels in de rvb evenwichtig te verdelen. Dat is iets minder dan in 2016. Een vijfde (20%) zegt bewust beleid te hebben ingezet om het percentage vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten. Dat is in beide gevallen veel minder dan bij de charterorganisaties.

Voor de rvc ligt dit anders en is een evenwichtige m/v-verdeling in de rvc ook voor de totale groep Wbt-plichtige bedrijven het resultaat van bewust beleid, naar zeggen van de bedrijven. Bijna drie kwart (72%) van de Wbt-bedrijven zegt het streefcijfer te hebben gehaald door bewust beleid om de zetels in de rvc evenwichtig te verdelen. Het percentage bedrijven dat ten behoeve van de zetelverdeling in de rvc zegt bewust beleid in te zetten om het aantal vrouwen in hogere managementfuncties te vergroten ligt veel lager, op een derde (31%; Pouwels, Leenders & Van den Brink, 2019).

Aan charterorganisaties die géén evenwichtige m/v-verdeling hebben gerealiseerd in de rvb en rvc/rvt is ook gevraagd hoe dit komt (figuur 6). De voornaamste reden die men aangeeft is dat de raad bestaat uit één persoon: 48,6% geeft dit aan voor de rvb, 58,8% voor de rvc en 50,0% voor de rvt. Het is dan immers per definitie niet mogelijk om de zetels evenwichtig te verdelen. Andere redenen (40,5% bij de rvb en respectievelijk 50,0% en 41,2% bij de rvc en rvt) die met name genoemd worden zijn: veranderingen in de topstructuur, het ontbreken van (geschikte) vrouwelijke kandidaten, benoeming van vrouwen in de top heeft na de peildatum plaatsgevonden, de verhoudingen waren al ongelijk en zijn niet veranderd.



Figuur 6 Redenen waarom geen evenwichtige m/v-verdeling in de rvb en rvc/rvt is gerealiseerd 2019 (in procenten van het aantal bedrijven; meerdere antwoorden mogelijk) (rvb:  $n_{cases}=37$ ,  $n_{responses}=39$ ; rvc:  $n_{cases}=17$ ,  $n_{responses}=18$ ; rvt:  $n_{cases}=4$ ,  $n_{responses}=4$ )



Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

Vergelijken we de uitkomsten van de Monitor Talent naar de Top met de uitkomsten van de Bedrijvenmonitor voor Wbt-plichtige bedrijven dan blijkt de belangrijkste reden die wordt genoemd dat er geen nieuwe benoemingen zijn geweest; de helft van de bedrijven geeft dit aan (50% voor wat betreft de rvb, 43% voor de rvc). Een andere veelgenoemde belemmering met betrekking tot de rvb, is dat de rvb slechts uit één persoon bestaat (20%). Voor de rvc geldt het ontbreken van vrouwelijke kandidaten als een andere, veelgenoemde belemmering (16%).

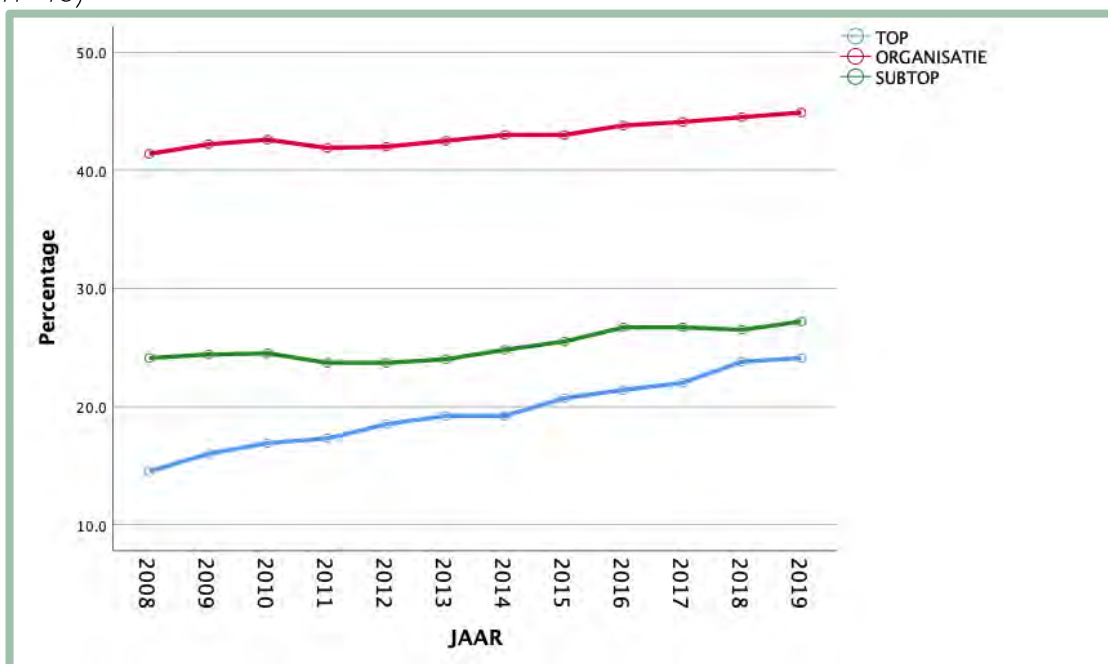
## 5. Trends tussen 2008 en 2019

In de vorige hoofdstukken hebben we de prestaties van de charterondertekenaars in 2019 beschreven en de veranderingen ten opzichte van het jaar daarvoor. Voor de charterondertekenaars van het eerste uur, die het charter in 2008 en 2009 ondertekenden, volgen we jaarlijks de prestaties over een langere periode. Dat geeft inzicht in de ontwikkeling over een lange termijn, zij het uiteraard voor een kleinere groep organisaties (n=40).

Het percentage vrouwen in de top groeit langzaam, maar gestaag van 14,5% in 2008 naar 24,1% eind 2019 (figuur 7). Dat is een stijging van 10,2 procentpunt, gemiddeld bijna 0,9 procentpunt per jaar. Als het percentage vrouwen in de top in dit tempo doorgroeit, is over ruim zes jaar 30% van de topfunctionarissen vrouw.<sup>15</sup>

Het aandeel vrouwen in de subtop is minder hard gegroeid dan het aandeel vrouwen in de top, namelijk met 3,1 procentpunt: van 24,1% in 2008 naar 27,2% eind 2019. Voor het percentage vrouwen in de gehele organisatie geldt hetzelfde. In negen jaar tijd nam het percentage met 3,5 procentpunt toe van 41,4% naar 44,9%. Het betekent tegelijkertijd dat inmiddels bijna de helft van het totaal aantal medewerkers uit vrouwen bestaat, zoals we ook zagen bij de vergelijking van alle charterorganisaties die in 2018 en 2019 aan de monitor hebben deelgenomen (n=112, zie H2).

Figuur 7 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top, subtop en totale organisatie, 2008 – 2019 (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) (n=40)



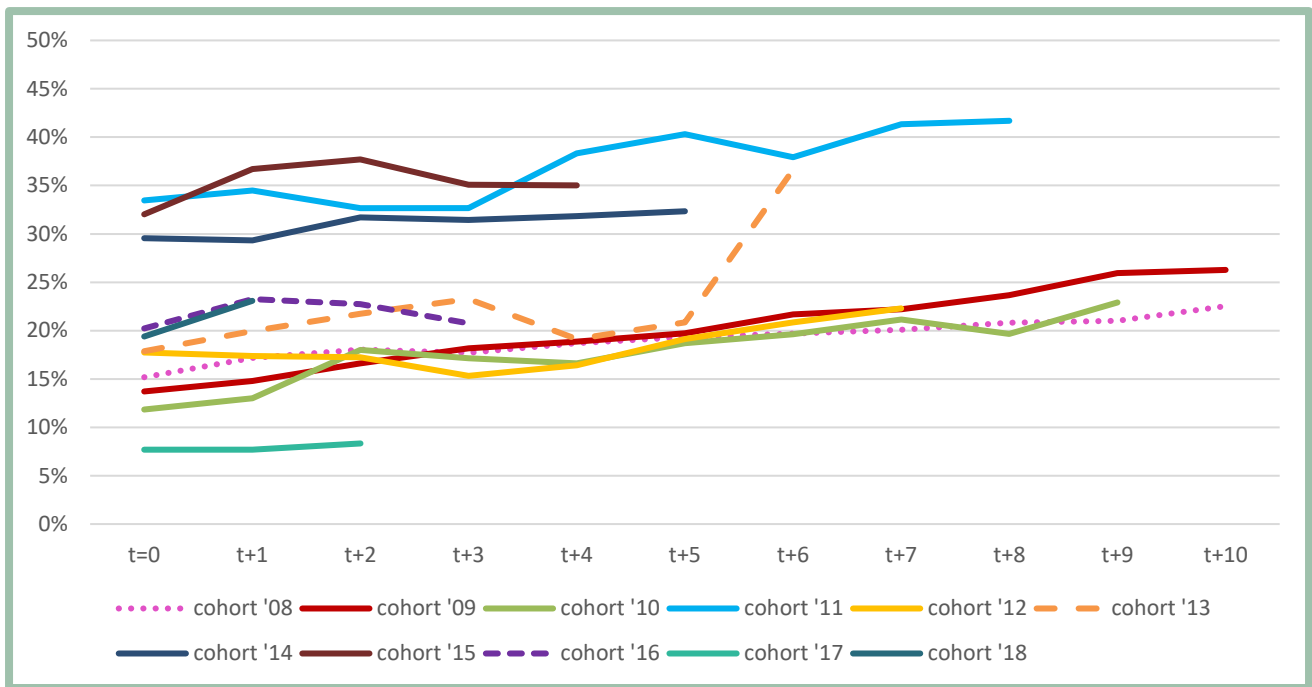
Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

De vergelijking van de drie groeilijnen laat zien dat bij charterorganisaties het aandeel vrouwen in de top in de loop van de tijd duidelijk meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop en in de totale organisatie. Het geeft aan dat charterorganisaties doen waarvoor ze het charter hebben ondertekend: het realiseren van toename van het aandeel vrouwen in de top. Voor de doorstroming naar de top is het echter van belang dat de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de subtop gelijke tred houdt met het aandeel in de top. Doordat het aandeel vrouwen in de top meer toeneemt dan het aandeel vrouwen in de subtop, is het reservoir om topvrouwen uit te selecteren de laatste jaren naar verhouding steeds iets kleiner geworden. De verhouding tussen het percentage vrouwen in de top en het percentage vrouwen in de subtop bedroeg in 2008 nog 0,6, maar is sindsdien langzamerhand opgelopen tot 0,7 in 2011 en verder tot 0,85 in 2018. In 2019 is de verhouding tussen het aandeel vrouwen in top en subtop nagenoeg 0,9. Met andere woorden: in 2008 was het aandeel vrouwen in de subtop nog bijna tweemaal zo groot als in de top: voor elke 6 vrouwen in de top zijn er 10 vrouwen in de subtop. In 2019 geldt dat voor elke 9 vrouwen in de top er 10 vrouwen in de subtop zijn. De kweekvijver is dus in de loop van de tijd steeds kleiner geworden. Inmiddels geldt dat er nauwelijks meer potentieel aan vrouwen in de subtop beschikbaar is dan het aandeel vrouwen dat al aanwezig is in de top. Daarmee neemt mogelijk ook het risico op de perceptie van gebrek aan kwaliteit toe.

### Verschillen tussen generaties van charterorganisaties

Figuur 8 laat de prestaties van alle generaties charterorganisaties naar startjaar zien. De grafiek vertoont grofweg twee niveaus van ontwikkeling: een startniveau vanaf 30% vrouwen in de top, waarbij de groei niet heel groot is en soms wat grillig verloopt met ups en downs. Dit betreft de cohorten '14 en '15. Cohort '11 behoort ook tot deze groep, zij het dat daar in de loop der jaren een stijging is te zien. Het andere niveau van organisaties is gestart tussen 12% en 18% vrouwen in de top, en daarvan vertonen cohort '08, '09 en '10 de meest consistente stijging van het aandeel vrouwen in de top. Voor cohort '12 geldt na een daling nu ook een stijgende lijn. Met name cohort 2013 vertoont een grillig beeld, met een forse stijging na een daling. De meest recente cohorten bevinden zich in het onderste niveau, met een stijging voor cohort '18 en '17 en een wat grillig verloop (daling na stijging) voor cohort '16. Opgemerkt moet worden dat het aantal organisaties dat we voor elke generatie over de jaren heen kunnen volgen steeds klein is. Zo betreffen cohorten '16 en '17 respectievelijk 3 en 1 organisaties. De resultaten moeten dan ook met enige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd.

*Figuur 8 Ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top per cohort<sup>a</sup> (in percentages van het totaal aantal personen in de top, subtop en totale organisatie) ( $n^{\text{totaal}}$  alle cohorten =93)*



<sup>a</sup> cohort 2008: n=22, cohort 2009: n=18, cohort 2010: n=10, cohort 2011: n=5, cohort 2012: n=4, cohort 2013: n=6, cohort 2014: n=5, cohort 2015: n=6, cohort 2016: n=3; cohort 2017: n=1; cohort 2018: n=6; t=0 het jaar waarin het Charter Talent naar de Top werd ondertekend; t+1: het eerste jaar na ondertekening van het charter, t+2: het tweede jaar na ondertekening, etc. Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

## 6. M/V-diversiteitsmanagement: inzet en functioneren

Diversiteitsbeleid vraagt om maatwerk: om het aandeel vrouwen in de top te laten toenemen is het belangrijk dat organisaties maatregelen nemen en activiteiten kiezen die passen bij hun situatie. Uit onderzoek en de praktijk komen een aantal belangrijke voorwaarden naar voren die m/v-diversiteitsbeleid tot een succes kunnen maken.

Naast cijfers over vrouwen in de top onderzoekt de monitor ook de inzet en het functioneren van organisaties op het gebied van m/v-diversiteitsbeleid. Het gaat hierbij niet zozeer om de afspraken die charterorganisaties maken en de kenmerken van hun beleid en (HR-)instrumenten, als wel om hoe het beleid in de praktijk wordt vormgegeven, uitgedragen en uitgevoerd. Organisaties is gevraagd een objectief beeld te geven over wat in hun organisatie op dit gebied is gerealiseerd en de vragen in de tool naar waarheid te beantwoorden. Op zes dimensies, waarvan uit onderzoek en praktijk blijkt dat ze een rol spelen, wordt vastgesteld hoe ver charterorganisaties gevorderd zijn met het realiseren van diversiteit en op welk ontwikkelingsniveau zij zich bevinden. Op die manier wordt inzicht verkregen in het gedrag dat werkelijk binnen organisaties plaatsvindt.

We onderscheiden zes dimensies: *leiderschap, strategie en management, HR-management, communicatie, kennis en vaardigheden* en *klimaat*. Elke dimensie wordt gemeten aan de hand van een aantal vragen over de mate waarin de organisatie haar beleid heeft gerealiseerd en uitvoert. Per dimensie wordt een score berekend die het ontwikkelingsniveau van de organisatie aangeeft. De scores lopen uiteen van niveau 1 'oriëntatie' tot niveau 4 'beheersing'. We beschrijven deze niveaus hieronder.

### Niveau 1 – Oriëntatiefase: *"We verkennen de mogelijkheden"*

In de oriëntatiefase bezint de organisatie zich op de mogelijkheden voor het realiseren van m/v-diversiteit in (de top van) de organisatie. De bestaande situatie en gewenste situatie worden geanalyseerd en de oplossingsrichtingen om de gewenste situatie te realiseren verkend. Op basis van deze analyse wordt bepaald welke strategie gevolgd moet worden en welke activiteiten moeten worden uitgevoerd om tot het gewenste eindresultaat te komen.

### Niveau 2 – Ontwikkelingsfase: *"We zijn gestart"*

In deze fase worden strategie en activiteiten ontwikkeld en vastgelegd in een plan van aanpak. Er worden afspraken gemaakt over het nakomen ervan en het realiseren van de doelen. Er is een planning en strategie en activiteiten worden in gang gezet.

### Niveau 3 – Realisatiefase: *"Het werk is in volle gang"*

In de realisatiefase is het werk in volle gang: de strategie wordt gevolgd, de ontwikkelde activiteiten uitgevoerd en gemaakte afspraken in de praktijk nagekomen. Strategie en

beleid zijn niet volmaakt en er blijft ruimte voor experimenten. Veranderingen tot verbetering van strategie en beleid zijn zeker mogelijk.

#### **Niveau 4 – Beheersingsfase: “Wij hebben het in de vingers”**

In deze fase staat het volbrengen van activiteiten om gestelde doelen te realiseren centraal. De organisatie is bekwaam in het realiseren van de diversiteitsdoelen, duidelijk is wat werkt. Evaluatie van strategie en beleid maakt nadrukkelijk deel uit van de beheersingsfase, voortdurende verbetering is het streven.

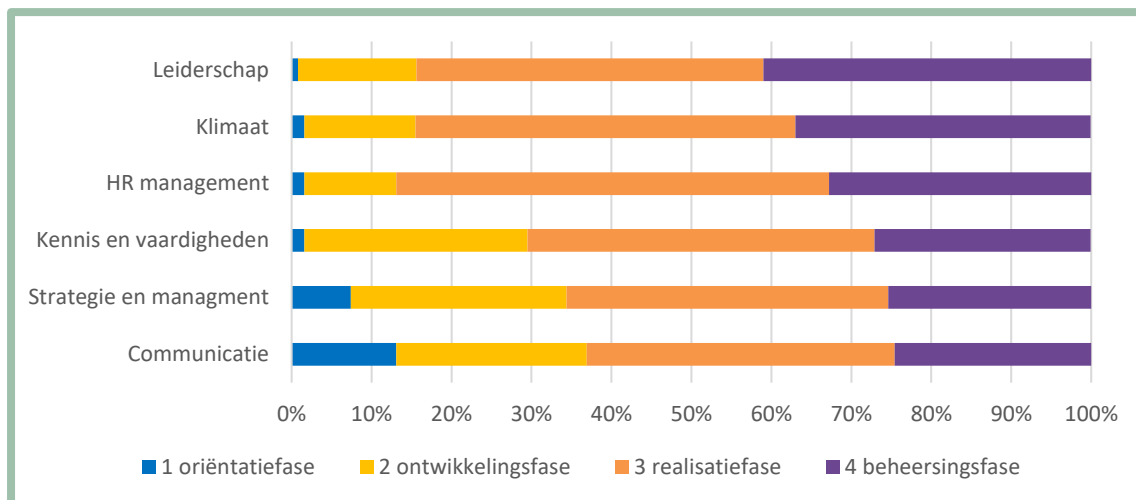
We beschrijven eerst de inzet en het functioneren van charterorganisaties op de zes bovengenoemde dimensies voor alle organisaties die aan de monitor hebben deelgenomen in 2018 (n=124).<sup>16</sup> Vervolgens beschrijven we de ontwikkelingen die charterondertekenaars doormaken in de jaren dat zij bij het charter zijn aangesloten. Ten slotte onderzoeken we in hoeverre m/v-diversiteits-beleid bijdraagt aan een hoger aandeel vrouwen in de top.

#### Inzet en functioneren

Figuur 9 toont de ontwikkelingen van alle dimensies van organisaties die in 2019 aan de monitor deelnamen. De figuur laat zien dat leiderschap het meest ontwikkeld is als het bereiken van het hoogste niveau, de beheersingsfase, als referentie wordt genomen. Deze ontwikkeling is in lijn met de ontwikkeling van voorgaande jaren. Van de charterorganisaties heeft 41% voor leiderschap het hoogste niveau bereikt, dat is een iets lager percentage dan in 2018 (44%). Slechts 1% bevindt zich op deze dimensie in de laagste fase, de oriëntatiefase. Ook de dimensie klimaat is heel ver ontwikkeld en ze volgt leiderschap op zeer korte voet, met 37% in de beheersingsfase. In 2019 is communicatie relatief het minst ontwikkeld maar er is wel lichte groei waarneembaar ten opzichte van 2018: 25% van de organisaties heeft niveau 4 (in 2018 was dat 23%), terwijl 64% zich in niveau 3 of 4 bevindt (in 2018 was dat 63%). In 2018 was de dimensie kennis en vaardigheden het minst ontwikkeld, maar in 2019 bevindt zich 70% van de organisaties in fase 3 of 4 (tegen 68 in 2018).

De dimensies communicatie, strategie en management en kennis en vaardigheden lijken elkaar de afgelopen jaren telkens af te wisselen op de posities drie tot en met zes. Was in 2017 strategie en management hekkensluiter, in 2018 was dat kennis en vaardigheden. In het algemeen geldt dat organisaties die een hoog ontwikkelingsniveau hebben gerealiseerd op één dimensie, vaak ook hoge ontwikkelingsniveaus op de andere dimensies hebben.

Figuur 9 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2019 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=122)

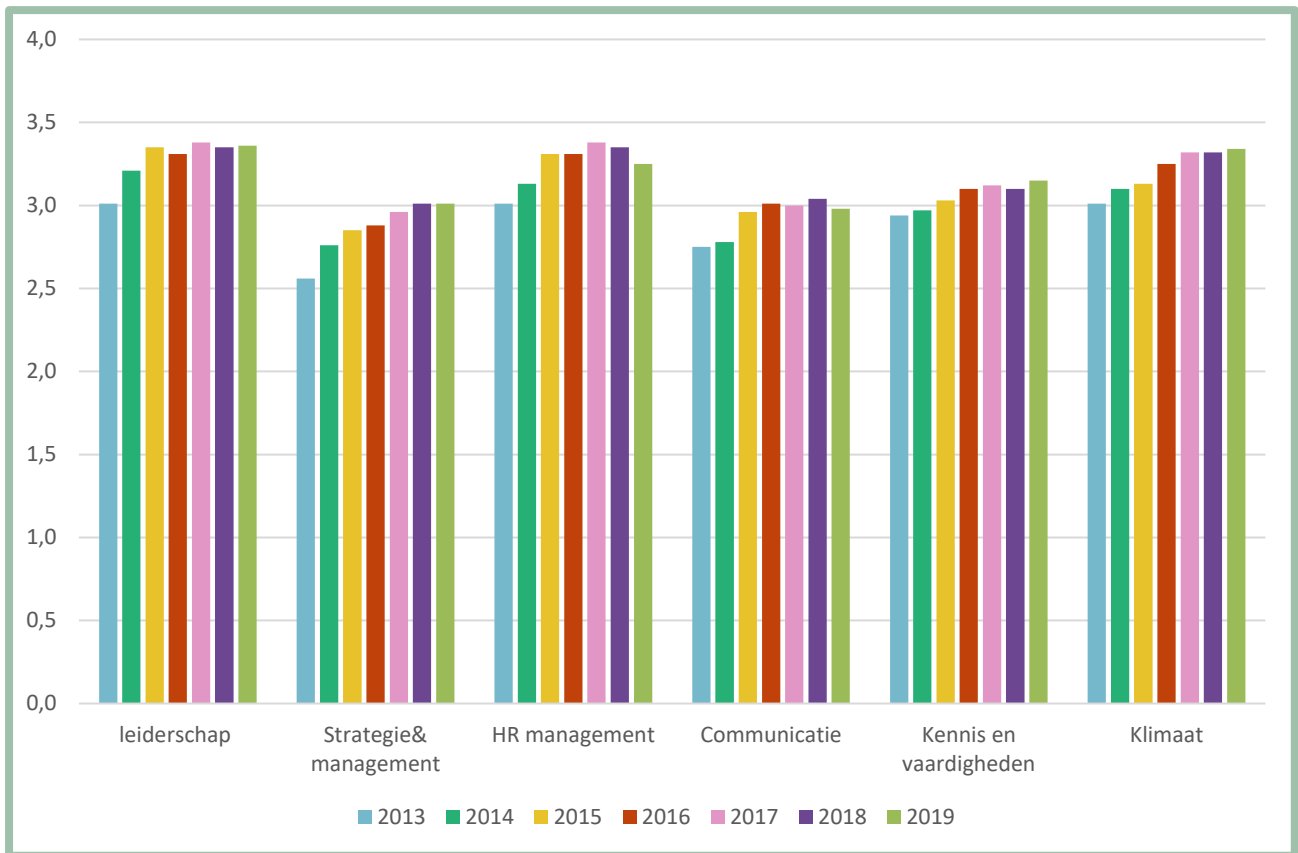


Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

### Inzet en functioneren ontwikkelen zich gedurende deelname aan het charter

Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe beter het m/v-diversiteits-beleid in de praktijk binnen de organisatie wordt vormgegeven en uitgevoerd. Figuur 10 laat de ontwikkeling in de tijd zien van het gemiddelde ontwikkelingsniveau van charterorganisaties per dimensie, voor die charterorganisaties die tussen 2013 en 2019 aan het charter zijn verbonden (n=68).<sup>17</sup> In 2019 zien we lichte vooruitgang voor de dimensies kennis en klimaat en een minimale vooruitgang van de dimensie leiderschap. De dimensie strategie & management neemt dit jaar niet verder toe en er is een daling waarneembaar voor HR management en communicatie.

Figuur 10 Ontwikkeling van gemiddeld niveau beleid charterorganisaties in de tijd, 2013-2019 (n=68)

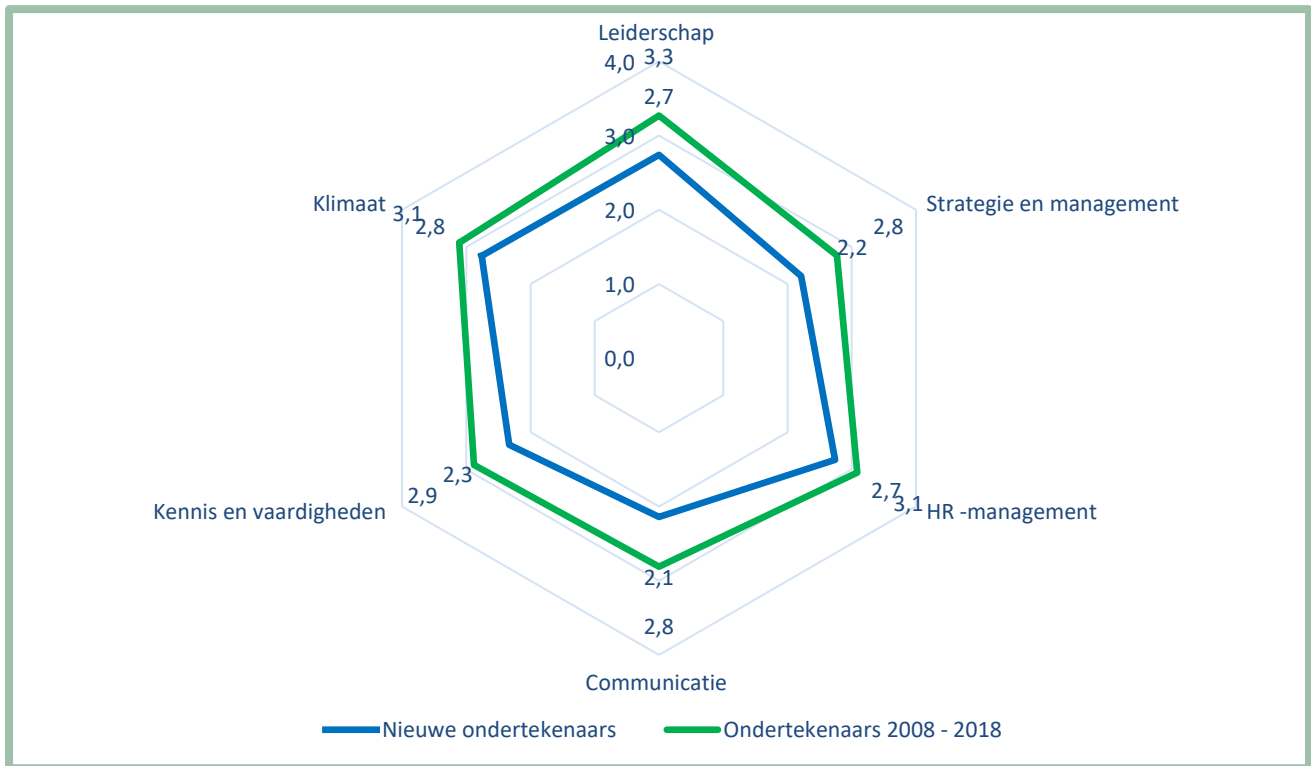


Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

Figuur 11 laat het verschil in ontwikkeling zien tussen de organisaties die langer aan het charter verbonden zijn en de nieuwste charterorganisaties die het charter hebben ondertekend in 2019. Op sommige dimensies zit er niet veel verschil tussen de startende organisaties en het oudere cohort, zoals bij HR Management (resp. 2,7 en 3,1) en klimaat (2,8 en 3,1), terwijl bij communicatie (2,1 en 2,8) en kennis en vaardigheden (2,3 en 2,9) de afstand tussen nieuwe en oude ondertekenaars iets groter is.



Figuur 11 Gemiddeld niveau beleid charterorganisaties 2008-2018 versus nieuwe charterorganisaties 2019 ( $n^{\text{totaal}} = 122$ )



Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

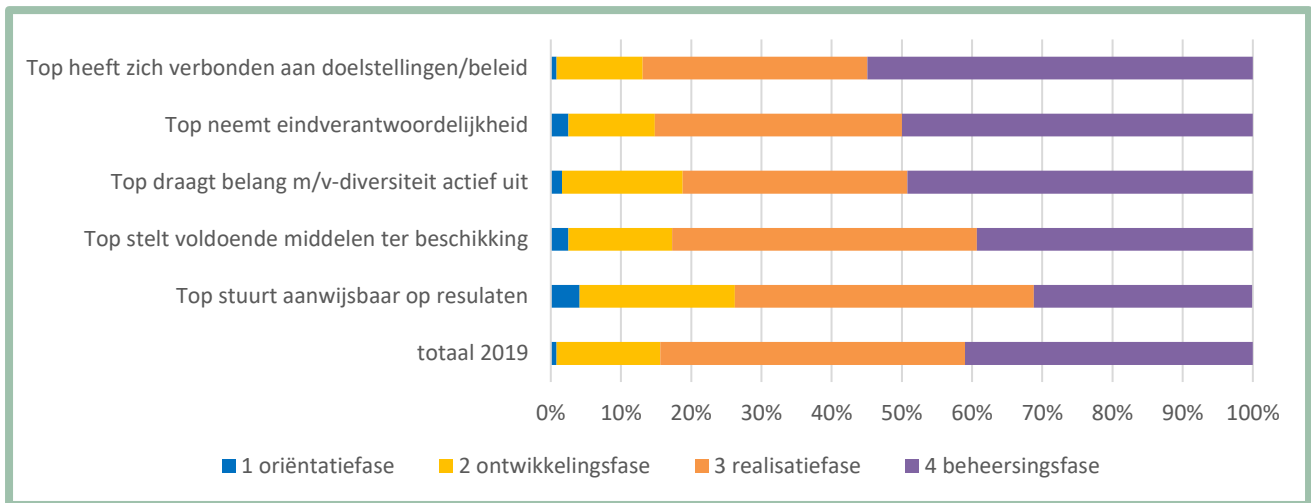
We beschrijven vervolgens de ontwikkelingsniveaus van organisaties op de verschillende dimensies meer gedetailleerd. We doen dat voor alle organisaties die aan de monitor 2019 hebben deelgenomen ( $n=122$ ).

De figuren 12 tot en met 17 laten voor elke dimensie zien in hoeverre organisaties de verschillende aspecten van strategie en beleid in de praktijk hebben ontwikkeld en gerealiseerd.

### Leiderschap

Met leiderschap kijken we naar de manier waarop leiders de organisatie op koers houden en inspireren tot het behalen van ambities en resultaten. Hoe serieus neemt de top m/v-diversiteitsbeleid? In welke mate voelt de top zich verantwoordelijk voor dit beleid? Wordt het belang van m/v-diversiteitsbeleid actief door de top uitgedragen, de uitvoering gestimuleerd en toegezien op het bereiken van de gewenste resultaten? In hoeverre zijn voor het realiseren van de doelstellingen voldoende middelen voorhanden?

Figuur 12 Ontwikkelingsniveau leiderschap, 2019 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=122)



Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

Commitment van de top is binnen de dimensie leiderschap het verst ontwikkeld. Van de organisaties heeft 87% hiervoor de realisatiefase (niveau 3) of beheersingsfase (niveau 4) bereikt. Het nemen van eindverantwoordelijkheid voor diversiteitsbeleid, het actief uitdragen door de top van het belang van diversiteit, en het ter beschikking stellen van voldoende middelen, volgen kort daarop. Net als voorgaande jaren is het aanwijsbaar sturen op het bereiken van gewenste resultaten binnen deze dimensie relatief het minst gerealiseerd. In vergelijking met het monitoringjaar 2018 hebben organisaties op de dimensie leiderschap geen verdere ontwikkeling doorgemaakt.

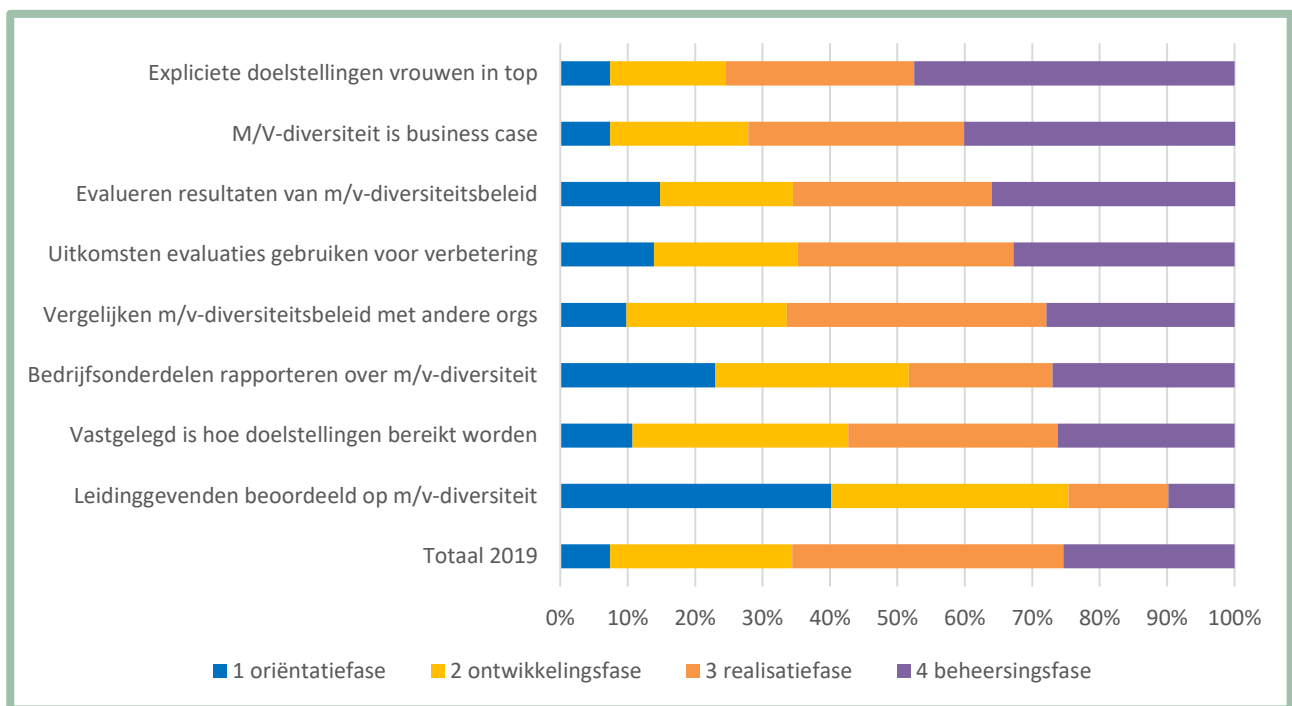
### Strategie en management

Groei van het aandeel vrouwen in de top vergt concreet beleid en maatregelen door de organisatie heen. Meer vrouwen in gezichtsbepalende functies is immers niet alleen een zaak van HRM, maar ook of juist een zaak van het lijnmanagement. Is m/v-diversiteit een business case voor de organisatie? Worden doelstellingen voor het aandeel vrouwen in de top nagevolgd? Wordt gerapporteerd over het realiseren van de diversiteitsdoelstellingen en worden leidinggevendenden beoordeeld op het realiseren ervan? Worden de resultaten van het m/v-diversiteitsbeleid geëvalueerd en worden de uitkomsten gebruikt om het beleid te verbeteren?

Net zoals voorgaande jaren zien we binnen deze dimensie grote verschillen in ontwikkeling op de afzonderlijke aspecten van strategie en management. Expliciete doelstellingen gebruiken voor het nastreven van m/v-diversiteit is het meest gerealiseerd door charterorganisaties, met meer dan driekwart van de charterorganisaties in fase 3 of 4 (76%). Dat is conform de doelen van het charter. Het hanteren van een business case voor

diversiteit komt daar vlak achter met 72%. Het beoordelen van leidinggevenden op het realiseren van diversiteitsdoelstellingen is, net als vorig jaar, het minst gerealiseerd. Exact driekwart van de organisaties bevindt zich op dit punt in de oriëntatiefase of ontwikkelingsfase (niveau 1 en 2). Vergeleken met voorgaande jaren is de totaalscore van organisaties op de dimensie strategie en management gestegen. Momenteel bevindt 65% van de organisaties zich op deze dimensie in fase 3 of 4. In 2018 was dat nog 57%.

*Figuur 13 Ontwikkelingsniveau strategie en management, 2019 (in procenten van het aantal bestaande charterondertekenaars) (n=122)*



**Bron: Monitor Talent naar de Top 2019**

### HR-management

Deze dimensie betreft de mate waarin organisaties HR-beleid en activiteiten inzetten om m/v-diversiteit te realiseren. Het omvat het combineren van werk en privé, werving en selectie, loopbaanplanning en loopbaanontwikkeling. Door empowerment kunnen vrouwen worden gestimuleerd tot carrièreontwikkeling. De mate waarin proces en resultaten worden gemonitord, is binnen deze dimensie ook een punt van aandacht.

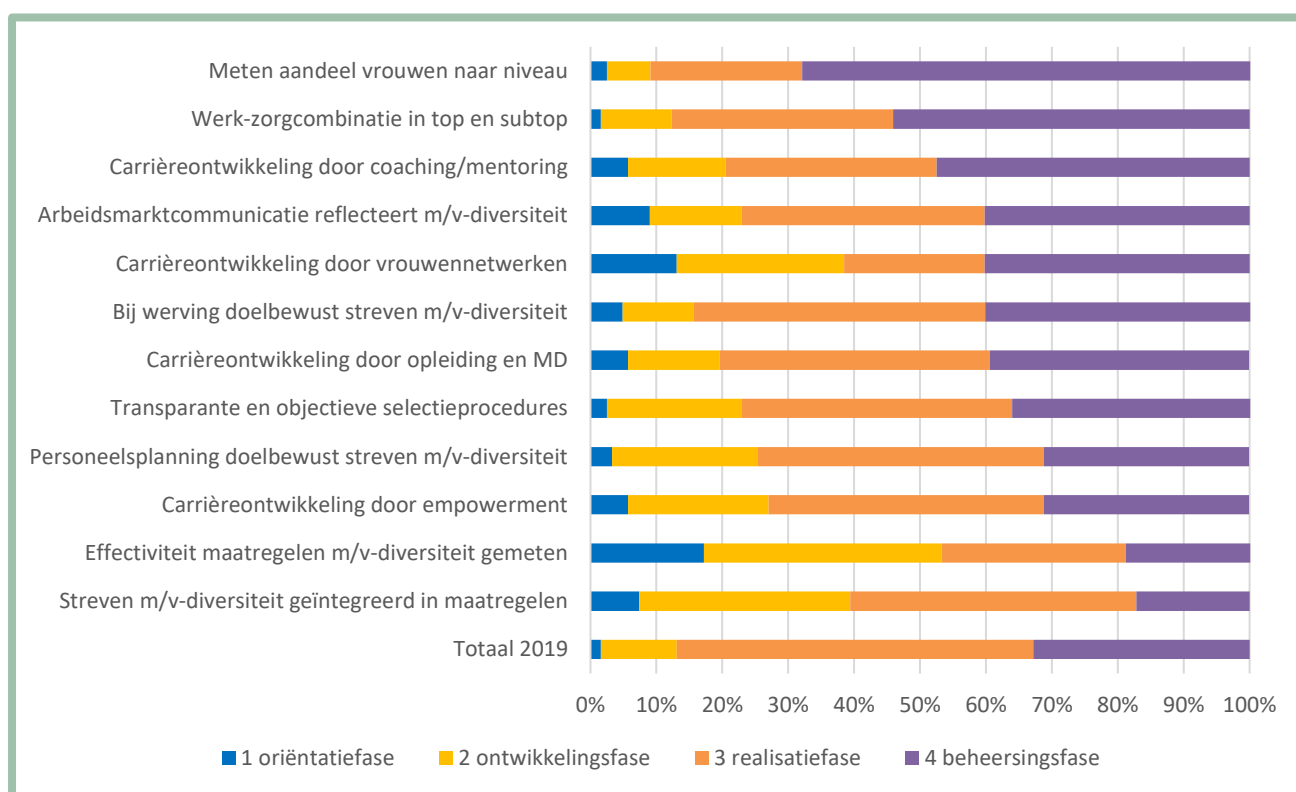
HR-management is bij de charterorganisaties op een groot aantal onderdelen ver ontwikkeld (figuur 14). Bovendien zijn de organisaties op deze dimensie in 2019 verder gegroeid. Het meten van het aandeel vrouwen naar functieniveau is net als andere jaren het meest gerealiseerd (91%). Dat hangt samen met de inzet van het charter en de jaarlijkse

monitoring. Ook het faciliteren van het combineren van werk en zorg in de top en subtop is goed gerealiseerd, 88% van de charterorganisaties bevindt zich in de hoogste twee niveaus.

Was het meten van de effectiviteit van HR-maatregelen ten behoeve van het verbeteren van beleid in 2018 het minst ver ontwikkeld, ten opzichte van de andere onderdelen van de HR-dimensie is deze een plek opgeschoven. De scores zijn echter ten opzichte van 2018 niet veranderd, toen ook 47% van de organisaties in de realisatie- of beheersingsfase zat. In 2019 is het streven van m/v-diversiteit in geïntegreerde maatregelen onderaan geëindigd. Dat heeft te maken met daling van het percentage organisaties dat de beheersingsfase heeft bereikt: 17% in 2019 tegen 22% in 2018. De meerderheid van de organisaties (60%) bevindt zich op dit onderdeel in niveau 3 of 4, en dat percentage ligt iets hoger dan in 2018 (57%).

Vergeleken met vorig jaar heeft het HR-beleid van charterorganisaties zich in 2019 nog iets verder ontwikkeld: 87% van de organisaties bevindt zich in fase 3 of 4.

*Figuur 14 Ontwikkelingsniveau HR-management, 2019 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=122)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

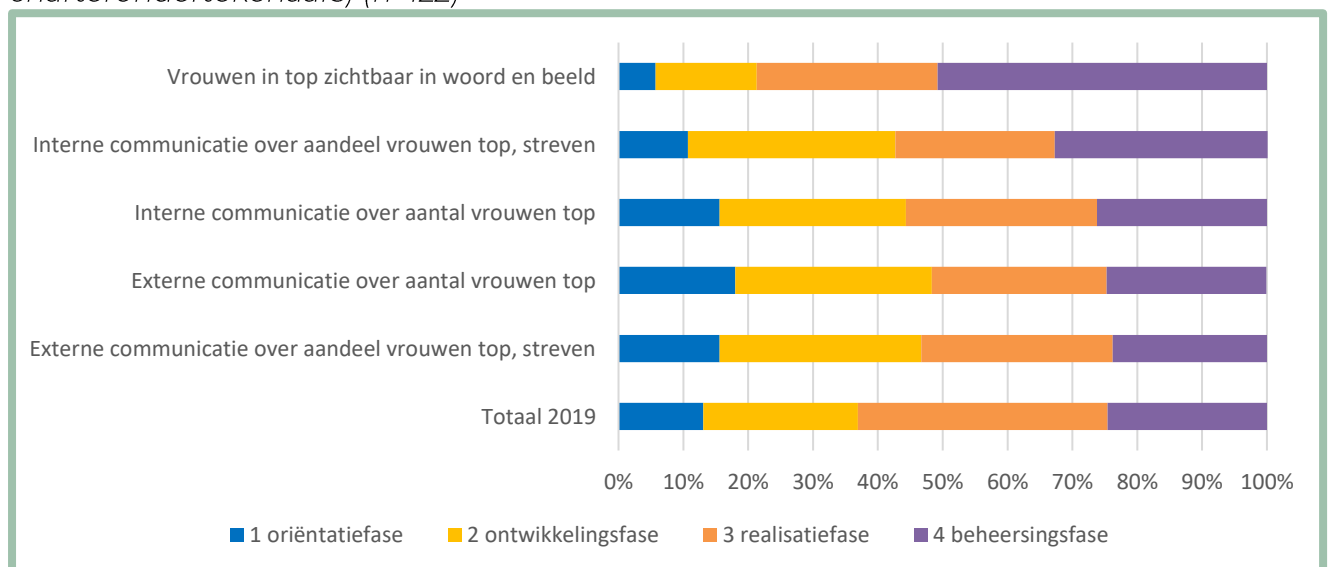
Communicatie

Bij communicatie gaat het om de mate waarin een organisatie haar visie, gevoelde urgentie, doelen en de maatregelen voor diversiteit zichtbaar en hoorbaar uitdraagt. Dit kan zowel via interne als externe communicatie. In hoeverre communiceert de organisatie intern en extern bewust over haar streven om het aantal vrouwen in topfuncties te verhogen? In welke mate zijn vrouwen in hogere functies zichtbaar in woord en beeld?

Net als in voorgaande jaren is de zichtbaarheid van vrouwen in woord en beeld bij charterorganisaties het meest ontwikkeld. Bedoeld wordt de letterlijke en visuele zichtbaarheid van vrouwen in bijvoorbeeld brochures, of op de website. Bijna 80% van de charterorganisaties scoort op de hoogste twee niveaus (3 en 4). Op het gebied van interne en externe communicatie scoren organisaties nagenoeg hetzelfde als in 2018. Interne communicatie betreft de eigen communicatiekanalen van de organisatie, zoals beleidsstukken, het intranet, bijeenkomsten etc. De scores voor de interne communicatie over het streven zijn net iets hoger (58% in fase 3 en 4) dan de communicatie over het aantal vrouwen in de top (56% in fase 3 en 4).

Andersom is dat voor externe communicatie. Externe communicatie betreft de arbeidsmarktcommunicatie maar bijvoorbeeld ook het jaarverslag: in hoeverre wordt het streven naar meer vrouwen in de top en de aanwezigheid van vrouwen in de top naar buiten gecommuniceerd. Externe communicatie over het streven geeft 54% in fase 3 en 4 en over het aantal vrouwen in de top is dat 52% (in fase 3 en 4). Ten opzichte van vorig jaar is de totaalscore op communicatie nauwelijks gestegen, naar 74% in fase 3 en 4.

*Figuur 15 Ontwikkelingsniveaus communicatie, 2019 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=122)*



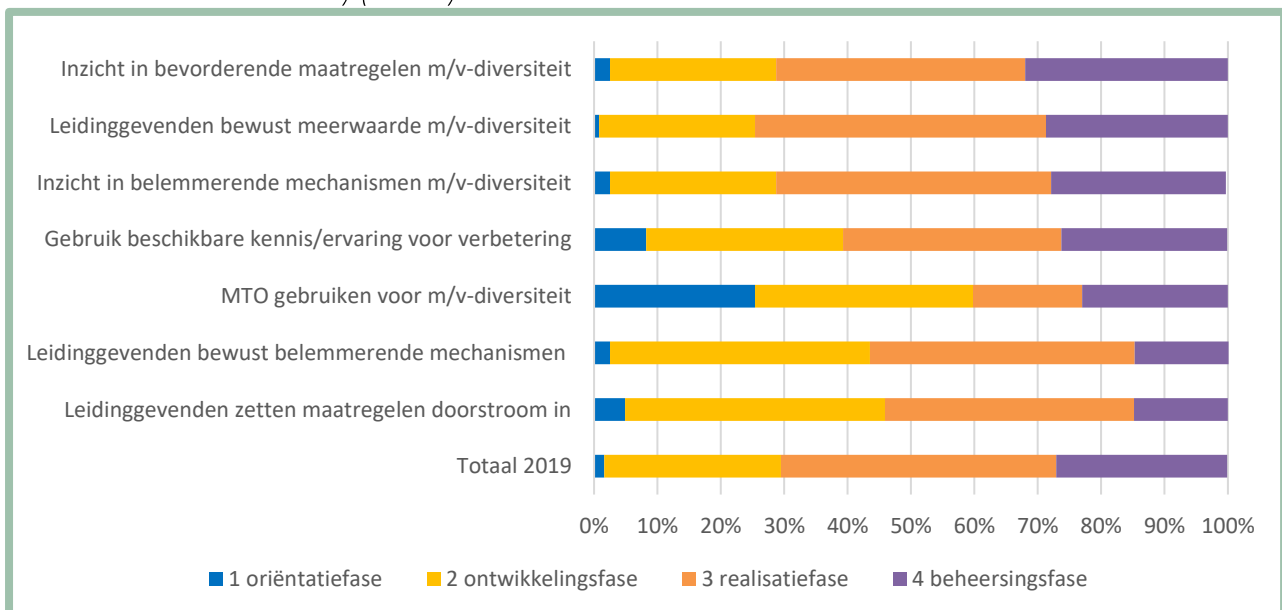
Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

## Kennis en vaardigheden

Om beleid uit te voeren en resultaten te kunnen boeken, is het van belang dat managers en staf weten welke mechanismen m/v-diversiteit belemmeren en welke maatregelen m/v-diversiteit bevorderen. In welke mate zijn managers zich bewust van de meerwaarde van m/v-diversiteit? Wordt beschikbare kennis en inzicht gebruikt om de resultaten op het gebied van m/v-diversiteit te verbeteren?

Inzicht in de maatregelen die m/v-diversiteit bevorderen én belemmeren is het meest ontwikkeld bij charterorganisaties: 71% heeft niveau 3 of 4 bereikt, wat lager dan in 2018 (76%). Het minst gerealiseerd is dat leidinggevenden zich bewust zijn van de mechanismen die doorstroom naar de top bevorderen en maatregelen inzetten, en in vergelijking met vorig jaar is dat niet veranderd: net als in 2018 heeft 54% fase 3 of 4 bereikt. Het gebruiken van medewerkers-tevredenheidsonderzoeken (MTO) om te sturen op m/v-diversiteit is voor veel organisaties niet van toepassing omdat ze dergelijk onderzoek niet uitvoeren. Ten opzichte van het vorige monitorjaar is de totale dimensie kennis en vaardigheden verder ontwikkeld: 70% bevindt zich in fase 3 of 4 tegen 68% in 2018.

*Figuur 16 Ontwikkelingsniveaus kennis en vaardigheden, 2019 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=122)*



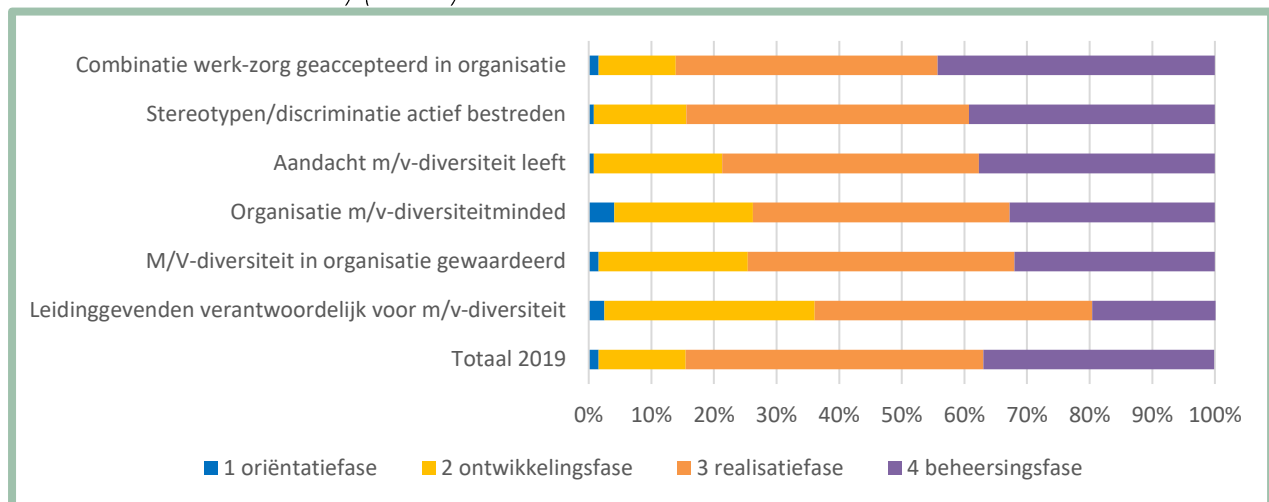
Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

## Klimaat

Het klimaat binnen de organisatie kan m/v-diversiteit bevorderen. In hoeverre wordt m/v-diversiteit in de gehele organisatie gewaardeerd? Leeft aandacht voor m/v-diversiteit? Voelen managers zich verantwoordelijk voor het realiseren van m/v-diversiteit? Worden

stereotypen, vooroordelen en discriminatie bestreden? Is het combineren van werk met zorgtaken geaccepteerd in de organisatie?

*Figuur 17 Ontwikkelingsniveaus klimaat, 2019 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=122)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

We zien dat binnen de dimensie klimaat de acceptatie van het combineren van werk met zorgtaken, het actief bestrijden van stereotypen, vooroordelen en discriminatie en het leven van de aandacht voor m/v-diversiteit het verst zijn ontwikkeld. Respectievelijk 86, 84 en 79% van de organisaties bevindt zich in de hoogste twee fasen, maar in vergelijking met vorig jaar is een lichte daling waarneembaar (toen waren de percentages respectievelijk 84, 89 en 82%). De verantwoordelijkheid van leidinggevendens voor het realiseren van m/v-diversiteit is het minst ontwikkeld, maar iets gegroeid ten opzichte van 2018, naar 64% (voor fase 3 en 4) in 2019. De dimensie klimaat heeft zich verder ontwikkeld in vergelijking met voorgaande monitoringjaren: 85% bevindt zich in ontwikkelfase 3 of 4 tegen 80% in 2018.

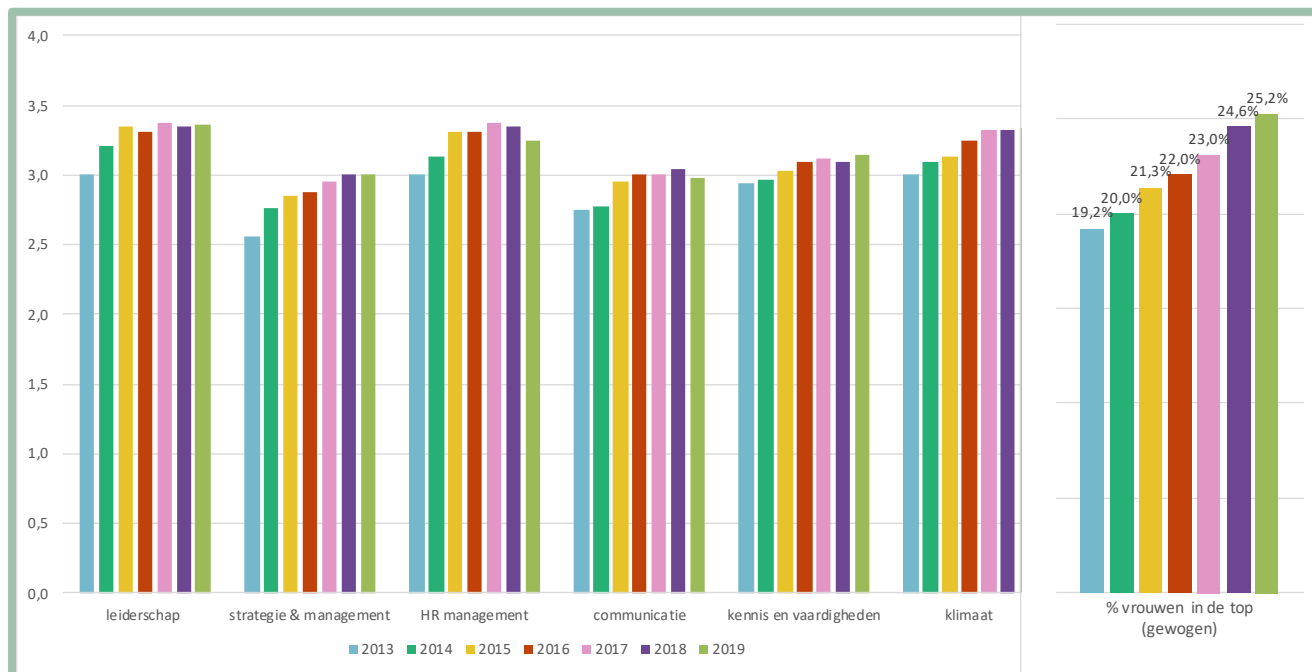
### Inzet en functioneren dragen bij aan een hoger aandeel vrouwen in de top

De ontwikkelingsniveaus op de zes dimensies geven een indicatie van de mate waarin organisaties m/v-diversiteitsbeleid ontwikkelen en uitvoeren in de praktijk. Het aandeel vrouwen in de top is te beschouwen als het resultaat van deze inspanningen. Figuur 18 laat de trend in de tijd zien in inzet en functioneren op de zes dimensies van m/v-diversiteitsbeleid (tussen 2013 en 2019) en toont ook de ontwikkeling van het aandeel vrouwen in de top voor dezelfde organisaties in dezelfde periode.

De resultaten laten zien dat het aandeel vrouwen in de top meer stijgt bij organisaties die hun beleid verder hebben ontwikkeld. Omdat we in de monitoringperiode 2012-2015 het effect hebben onderzocht van de verschillende diversiteitsmaatregelen op het aandeel

vrouwen in de top (Pouwels & Henderikse, 2014; Pouwels & Henderikse, 2015; Henderikse, van Beek & Pouwels, 2017) weten we ook welke aanpak het best werkt.

*Figuur 18 Trend in inzet en functioneren op de zes dimensies en ontwikkeling aandeel vrouwen in de top, 2013-2019 (n=68)*



Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

Volgens Henderikse & Pouwels (2015) blijken de zes dimensies effectief in het verhogen van het aandeel vrouwen in de top: leiderschap, strategie en management, HR-management, kennis en vaardigheden, communicatie en klimaat hebben allemaal effect. Er zijn ook hoge correlaties tussen de zes dimensies gevonden: een hoog niveau van ontwikkeling op één dimensie gaat samen met een hoog niveau van ontwikkeling op andere dimensies. Dat laatste geldt ook voor de organisaties die in 2019 meedoen. Duidelijk is dat de totale omvang van m/v-diversiteitsbeleid, het beleid in de breedte, een positief effect heeft op de toename van het aandeel vrouwen in de top: meer doen, op alle fronten, werkt (Henderikse & Pouwels, 2015).

De verschillen in de verklarende kracht van de zes dimensies zijn klein, dat geldt ook voor de monitor in 2019. Klimaat lijkt de grootste verklarende kracht te hebben en daarmee dus de sterkste voorspeller te zijn voor de stijging van het percentage vrouwen in de top. Dit wordt op de voet gevolgd door strategie en management. HR-maatregelen en communicatie lijken de minst verklarende kracht te hebben. We veronderstellen dat wanneer leiderschap en klimaat sterk ontwikkeld zijn, d.w.z. leiderschap ondersteunt genderdiversiteit en het organisatieklimaat is diversiteitsvriendelijk, de toegevoegde waarde van HR-maatregelen afneemt<sup>18</sup>.



Charterorganisaties zelf benadrukken het belang van de jaarlijkse monitoring en rapportage, die stimuleert tot beleidsontwikkeling, aanscherping van beleid en werken aan verbetering (Pouwels & Henderikse 2016a). Voor charterorganisaties is het ook duidelijk wat m/v-diversiteit oplevert. Vrouwen in de top en in het totale personeelsbestand, geven meer perspectieven op het werk, waardoor verschillen beter benut worden. Dit komt de kwaliteit en de klantgerichtheid ten goede. Er worden betere bedrijfsresultaten gerealiseerd.

### Vragen over strategie en beleid

In het onderzoek ten behoeve van de monitor hebben we aan charterorganisaties gevraagd of ze zelf vragen hebben naar aanleiding van de eigen strategie en beleid voor de toename van het aandeel vrouwen in de top. De meeste vragen die charterorganisaties hebben betreffen specifieke (HR-)maatregelen, inclusief beleid en vragen over het behoud van vrouwen in de top

Een aantal vragen gaan over het bevorderen van doorstroom van vrouwen naar subtop en top en het beleid ten aanzien van specifieke doelgroepen:

*“Hoe organiseren we een kweekvijver voor de subtop?”*

*“Welke best practices zijn er om meer vrouwen in technische domeinen te vergaren?”*

*“Mannelijke collega's steken sneller de vinger op als het gaat om doorstromen naar een leidinggevende functie dan vrouwelijke collega's. Hoe kunnen we dat bij vrouwelijke collega's stimuleren?”*

*“Wat zijn de gender vraagstukken voor de millennials?”*

Relatief veel vragen gaan ook over het leren van best practices en actuele inzichten, of het vergelijken met anderen:

*“Heeft u voorbeelden van initiatieven die aantoonbaar duurzaam resultaat opleverden?”*

*“Kunnen we ook deelnemen aan een onderzoek dat is gericht is op meer dan man/vrouw diversiteit?”*

*“We zouden graag de ervaringen horen van bedrijven die ervoor gekozen hebben enkel en alleen divers samengestelde selectieteams in te zetten (stellen van een vereiste).”*

*“Hoe andere organisaties, die tevens gestoeld zijn op organische groei, omgaan met M/V diversiteit in het (sub)management”*

Er zijn ook vragen over het vergroten van bewustzijn en draagvlak inzake diversiteit:

*“Hoe kan je de beeldvorming bij de vrouwen zelf bijstellen.”*

*“Hoe creëren we bewustzijn in een traditionele organisatie?”*

*“Hoe kies je voor diversiteit op een manier dat het voor iedereen duidelijk is dat dit samengaat met kiezen voor kwaliteit en aandacht voor het resultaat?”*

*“Hoe gaan een krimpende organisatie en diversiteitsdoelstellingen hand in hand?”*

*“Hoe kunnen we samen met onze belangrijkste externe partners een nog beter inzicht krijgen in het belang van een inclusieve werkomgeving?”*

En er zijn vragen het verbreden of verdiepen van m/v-diversiteitsbeleid:

*“Uitdiepen van het belang van diversiteit in teamsamenstellingen”*

*“Hoe diversiteit verbreden naar andere doelgroepen dan man/vrouw?”*

*“Inclusie vergroten zodat divers talent behouden blijft”*

*“De aandacht ligt nu nog vooral op diversiteit en bewustzijn rond inclusie - daadwerkelijk inclusief worden blijft lastig (ook hoe dit te definiëren).”*

#### Breder diversiteitsbeleid

We hebben charterorganisaties ook gevraagd op welke punten zij hun beleid voor de toename van het aandeel vrouwen in de top, of m/v-diversiteit in het algemeen zouden willen verbeteren. Vaak worden het vergroten van de bewustwording en aandacht voor coaching en begeleiding genoemd:

*“Talentvolle vrouwen meer begeleiding en support bieden op individueel niveau naar de top toe.”*

*“Bewustwording van het belang van diversiteit.”*

*“Interne mobiliteit tussen afdelingen en brands kan nog beter. Hierdoor kan meer kruisbestuiving plaatsvinden en kunnen zowel mannen als vrouwen beter doorgroeien.”*

*“Bewustzijn vertalen in actiegerichte doelstellingen.”*

Ook werd het beter managen (en meten) van de doorgroei vaak genoemd:

*“Een uitdrukkelijker voorkeursbeleid voor vrouwen in de top in het geval van vacatures”*

*“Meer sturing in opvolgingsmanagement.”*

*“Ontwikkelen en monitoren van nieuwe aanwas/aanstormend talent.”*

*“Sterker sturen op verantwoordelijkheid van individuele leiders op dit gebied.”*

*“Het instellen van een verplichting tot bevorderen van diversiteit bij elke invulling van een vacature.”*

*“Verantwoordingsrapportages.”*

*“Gericht meten en evalueren van acties op het gebied van diversiteit.”*

Andere behoeften tot verbeteren betreffen het beleid ten behoeve van instroom, doorstroom en benoeming:

*“Er wordt actief ingezet op het aannemen van medewerkers vanuit de participatiewet.”*

*“Succession management en pijplijn ontwikkeling.”*

*“Strategisch talentmanagement.”*

*“Zichtbare rolmodellen”*

*“Community topvrouwen blijven onderhouden”*

*“Meer vrouwen in techniek”*

Tenslotte vroegen we charterorganisaties of ze een breder diversiteitsbeleid voeren, d.w.z. breder dan m/v-diversiteit. Het grootste deel van de charterorganisaties in 2019 (86%) antwoordt een breder diversiteits-beleid te voeren, dat is toegenomen in vergelijking met vorig jaar (81%). Dat bredere diversiteitsbeleid omvat bij de overgrote meerderheid beleid gericht op meerdere groepen, zoals LGBTI, cultuur, leeftijd, arbeidsparticipatie en geloof:

*“Het diversiteitsbeleid richt zich op drie speerpunten:*

- Het vergroten van genderdiversiteit in de top;*
- Het vergroten van culturele diversiteit onder medewerkers;*
- Het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking.”*

*“Diversiteit in de breedste zin, d.m.v. aandacht voor:*

- Verschillende culturen (Cross-Cultural)*
- LGBT*
- Working parents*
- Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (mentaal/fysiek beperkt)*
- Mensen met een vluchtelingen achtergrond (commitment voor 100 vluchtelingtalenten aangenomen in 2025)*
- Recruiten op basis van personality, en niet altijd op skills. Dus studie achtergrond is minder relevant als er een goede fit is.”*

*“Ons diversiteitbeleid heeft betrekking op man/vrouw, culturele diversiteit, mensen met een arbeidsbeperking (en daarin ook aandacht autisme/dyslectie), statushouders, LGBTI en 55 plus collega's. Voor alle bovengenoemde doelgroepen is een beleid, doelstellingen, activiteiten en netwerken. Daarnaast veel aandacht voor inclusie.”*

*“De samenleving en daarmee onze universitaire gemeenschap is in veel opzichten divers. Er zijn verschillen in gender, seksuele oriëntatie, nationaliteiten, culturen, denkwijzen en religies. Daarnaast is er veel aandacht voor medewerkers en studenten met een beperking. Wij leiden onze studenten op om te kunnen omgaan met deze verschillen. Zodat zij als professionals in staat zijn zaken vanuit een breder perspectief te bekijken, en als toekomstige leiders het verschil kunnen maken in de samenleving.”*

*“In 2017 heeft <organisatie X> de focus verbreedt naar culturele diversiteit en gebruikt in dat kader methoden voor talentidentificatie en potentieel schatten, waardoor MD-maatregelen in de HR processen geïntegreerd worden.*

Voor een derde van de organisaties staat een breder diversiteitsbeleid ook voor inclusiviteitsbeleid:

*“Het creëren van een omgeving die nieuwe manieren van denken en werken stimuleert en de bijdragen en perspectieven waardeert van allen, in het bijzonder die van hen met ervaring, ideeën en werkstijlen anders dan die van ons.”*

*“Er is naast man/vrouw diversiteit ook aandacht voor het thema inclusiveness. Daarin wordt o.a. aandacht besteed aan multiculturele diversiteit net als LHBT inclusiviteit.”*

*“Dit omvat zowel culturele als sociaaleconomische diversiteit en aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (met name participatiewet). Streven is om een inclusieve organisatie te worden, waarin voor iedereen gelijke mogelijkheden zijn om bij te dragen aan het leveren van goede patiëntenzorg, ongeacht de culturele of sociale achtergrond, gender, gaardheid, functiebeperking of levensbeschouwing.”*

*“Inclusief betekent dat eenieder zich betrokken, gewaardeerd en veilig voelt - niet ondanks, maar dankzij - de verschillen.” Wanneer bij ons gesproken wordt over*

*diversiteit, hebben we het over iedereen. Daarbij is wel extra aandacht voor onderbelichte thema's of ondervertegenwoordigde groepen (LHBTI+, mensen met een arbeidsbeperking, culturele diversiteit, gender en leeftijd)."*

*"INCLUSIE bij <organisatie Y> betekent een veilige, positieve en zorgzame omgeving waarin onze verschillen worden begrepen, omarmd en gewaardeerd door de mensen waarmee we werken. Het is een omgeving waarin we allemaal het gevoel dat we kunnen onze vaardigheden en talenten te gebruiken om zakelijke waarde te leveren en het bereiken van persoonlijke groei en potentieel. De combinatie van een inclusieve omgeving en een gevarieerde groep van collega's betekent dat ieder van ons zichzelf kan zijn op het werk met onze unieke talenten en bijdragen. Samen kunnen we onze diversiteit omarmen om uitzonderlijke resultaten te creëren die het bedrijfsleven, onze collega's, onszelf en de gemeenschappen waar we wonen en werken ten goede komen. Deze grondgedachte betekent dat we beleid hebben op de diverse vlakken van diversity waar zogenaamde minderheden bestaan (Gender, Ethnicity, LGBTQI, Generations, Disability, Working experience), maar ook dat er een duidelijk beleid is op Inclusie."*

*"Streven is om een inclusieve organisatie te worden, waarin voor iedereen gelijke mogelijkheden zijn om bij te dragen aan het leveren van goede patiëntenzorg, ongeacht de culturele of sociale achtergrond, gender, geaardheid, functiebeperking of levensbeschouwing."*

Een kleiner aantal organisaties noemt (ook) het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van gelijke kansen, zoals:

*"X geeft iedereen gelijke kansen ongeacht sekse, culturele achtergrond, seksuele oriëntatie of fysieke belemmering."*

*"Het ontwikkelen en ondersteunen van een werkomgeving waarin iedereen welkom is, ongeacht geslacht, burgerlijke staat, ras, huidskleur, nationale of etnische afkomst, sociale of economische achtergrond, handicap, geloof, seksuele geaardheid of leeftijd."*

## 7. Monitoring Executive Search Code

In 2015 heeft Talent naar de Top de zogenoemde Executive Search Code (ESC) opgesteld. Executive searchbureaus die de ESC ondertekenen verbinden zich aan negen principes ten behoeve van de ondersteuning van de werving, selectie en benoeming van vrouwen in topposities. Het gaat hierbij onder meer om het streven naar een minimum percentage vrouwen op *long lists* en *short lists* en het goed begeleiden van vrouwelijke kandidaten tijdens het wervings- & selectieproces.

Sinds 2017 wordt de naleving van de ESC door searchbureaus gemonitord. Deze jaarlijkse monitoring geeft meer inzicht in hoe bureaus zich in de praktijk inzetten voor de benoeming van vrouwen in topfuncties en welke resultaten zij hierbij boeken. Voor het monitoringjaar 2019 hebben 40 searchbureaus in april een uitnodiging gekregen om de vragenlijst in te vullen. Daaraan is gehoor gegeven door 29 bureaus, een respons van 73%. Dat bijna even hoog als in het vorige monitoringjaar, gegeven de huidige coronacrisis een goede respons. In het navolgende gaan wij in op de resultaten.

### Aandeel vrouwen op long list en short list

De searchbureaus hebben in 2019 een minimum van gemiddeld 47% vrouwen als streven gehanteerd bij het samenstellen van de long list en short list. De percentages lopen uiteen van minimaal 25% tot maximaal 100%. Van alle kandidaten die zij voor een longlist hebben voorgedragen was gemiddeld 41% vrouw, vorig jaar was dat 38%. Van de kandidaten voorgedragen voor een shortlist was gemiddeld 46% vrouw, vorig jaar 37%. De gegevens van de bureaus laten zien dat in 2019 47% van het totaal aantal plaatsingen vrouwen betrof. Ook dat is meer dan vorig jaar (42%).

Specifieke resultaten met betrekking tot de rvb en rvc:

- van alle plaatsingen op rvb-niveau is gemiddeld 41% vrouw;
- van alle plaatsingen op rvc/rvt-niveau is gemiddeld 47% vrouw.

### Wensen van bedrijven

We hebben searchbureaus gevraagd hoe vaak zij het verzoek hebben gekregen om alleen vrouwelijke kandidaten aan te leveren. Ongeveer evenveel bureaus geven aan dat dit vaak/altijd het geval is (12 respectievelijk 1), dan wel soms/nooit (11 respectievelijk 5). Als we dezelfde vraag stellen maar dan voor het verzoek van alleen mannelijke kandidaten, geven de meeste bureaus (19) aan dit verzoek nooit te krijgen, de overige soms.

In de volgende sectoren wordt volgens searchbureaus diversiteit relatief het meest omarmd (in afnemende volgorde): zakelijke dienstverlening, financiële dienstverlening, gezondheidszorg & welzijn, openbaar bestuur & overheid, onderwijs, cultuur & recreatie, informatie & communicatie en energie. Sectoren waarvan men ofwel weinig zicht heeft over hoe het met diversiteit gesteld, dan wel denkt dat diversiteit niet wordt omarmd zijn (in afnemende volgorde): landbouw, bosbouw & visserij, delfstoffenwinning, exploitatie van handel & onroerend goed en bouwnijverheid. Enkele bedrijven merken op dat diversiteit in veel sectoren wel als belangrijk wordt ervaren maar dat het in sommige sectoren lastiger is om vrouwen te plaatsen dan in andere.

### Redenen om (niet) te kiezen voor een vrouw

Aan de searchbureaus is gevraagd welke redenen door opdrachtgevers worden gegeven om *niet* te kiezen voor een vrouw. De meest genoemde reden is dat er beter gekwalificeerde mannelijke kandidaten zijn. Een reden die ook vaak wordt genoemd is evenwicht in het team. Andere redenen zijn de wijze van selecteren ('*wie het best klikt*', '*veilig en bekend*') en het niet passen in het profiel of de opdracht. Op de vraag welke redenen door opdrachtgevers worden gegeven om *wél* te kiezen voor een vrouw antwoorden searchbureaus met name dat de vrouwelijke kandidaat het meest geschikt is: beter gekwalificeerd, de beste 'match'. De samenstelling van het team wordt ook vaak genoemd: meer evenwicht, meer balans in het team. Daarnaast wordt externe druk (voorkeursbeleid, quota, druk door aandeelhouders of commissarissen) genoemd en de wens tot meer diversiteit in het algemeen, een andere leiderschapsstijl, een andere cultuur.

### Beschikbaarheid vrouwelijke kandidaten

Aan de searchbureaus is gevraagd of zij voldoende potentieel geschikte vrouwelijke kandidaten ter beschikking hebben om voor te dragen. De meeste bureaus (21) antwoorden over ruim voldoende of voldoende potentieel te beschikken. De overige bureaus (8) vinden dat ze over onvoldoende of ruim onvoldoende potentieel beschikken.

### Bijdrage searchbureaus aan bewustwording en bekendheid

We hebben searchbureaus gevraagd in hoeverre zij de ESC onder de aandacht brengen van opdrachtgevers. Driekwart (25) geeft aan dat altijd/meestal wel te doen, de rest (4) meestal niet. Men vindt dit niet nodig, of men is nog niet zo ver. Het Charter Talent naar de Top wordt door twee derde van de searchbureaus (20) altijd/meestal wel onder de aandacht gebracht van opdrachtgevers. Een derde (9) doet dit meestal niet of nooit. Men ziet geen noodzaak, doet dit niet expliciet, men veronderstelt bekendheid bij de opdrachtgever, of het is nog onvoldoende '*top of mind*'.

## Ondersteuning kandidaten

Ondersteuning van kandidaten zelf, om hen op interviews voor te bereiden, hen in het selectieproces te begeleiden, of achteraf gesprekken te evalueren, wordt door searchbureaus (vrijwel) altijd aangeboden. Vrijwel alle searchbureaus investeren tijd in het opbouwen van relaties met 'kweekvijver kandidaten', d.w.z. vrouwelijke kandidaten met executive potentieel. Slechts twee bureaus doen dat niet. Vrijwel alle searchbureaus zeggen bij te dragen aan een gelijkwaardige waardering van kwaliteiten van mannen en vrouwen door opdrachtgevers. Slechts één bureau geeft aan dit niet te doen.

## Belemmeringen vrouwen en ondersteuning

Op de vraag welke belemmeringen bureaus signaleren bij vrouwen die zij willen plaatsen voor een topfunctie, zijn de meest gegeven redenen de bescheidenheid van vrouwen (twijfel aan de eigen geschiktheid, onderschatting van eigen capaciteiten) en het combineren van werk en privé. Andere belemmeringen die worden genoemd zijn: mobiliteit (woon/werkverkeer, reizen voor het werk, verhuizen), loyaliteit aan de huidige werkgever (ook de bestaande situatie), sensitiviteit voor de bedrijfscultuur en een andere manier van presenteren dan mannen. De meest genoemde methodes die searchbureaus inzetten om vrouwen daarbij te ondersteunen zijn coaching en begeleiding tijdens de procedure in de vorm van gesprekken, advies, zelfvertrouwen geven, etc. Daarbij wordt door enkele bureaus ook het gesprek aangaan met opdrachtgevers genoemd (*"Dialogo aangaan met werkgever om omstandigheden te creëren die het toch mogelijk maken de functie te bekleden"*)

## Best practices 2019

We hebben searchbureaus gevraagd welke best practices zij toepassen om plaatsing van vrouwen bij opdrachtgevers te bevorderen. We vatten de best practices die zij naar voren brengen, onder volgende noemers samen:

### Awareness verhogen, discussie met de opdrachtgever aangaan over diversiteit:

*"Actief uitdragen van voordelen van diversiteit."*

*"Geven in gesprekken aandacht aan meerwaarde van diversiteit, en dat 'juist niet meer van hetzelfde, maar anders loont'."*

*"Discussie met klant aangaan over wat er nodig is voor de organisatie en wegsturen van alleen maar harde technische kwalificaties."*

*"Hen actief te wijzen op de vraag in hoeverre diversiteit voldoende aandacht krijgt in het algemeen en specifiek voor de betreffende vacature."*



*“We weten de exacte samenstelling van de board of directie en stellen het dan ook actief aan de orde tijdens proposals maar ook bij intake gesprekken met de opdrachtgever. We geven ook voorbeelden waar collega bedrijven het beter doen en wijzen hun actief op de codes.”*

### Zorgen voor goed aanbod

*“Intensief bouwen aan vrouwenennetwerk.”*

*“Permanent pro-actief contact zoeken en onderhouden met deze doelgroep.”*

*“Het meest bevorderlijk is simpelweg goede vrouwen te presenteren!”*

*“De beste vrouwelijke kandidaten te selecteren.”*

*“Goed aanbod van (jonge) vrouwen.”*

### Keuze bieden

*“Altijd meerdere kandidaten presenteren, keuze bieden aan opdrachtgever”*

*“Altijd mannen en vrouwen op de longlist.”*

### Resultaten leveren

*“Gewoon voorbeeld geven van eerder succesvolle plaatsingen.”*

*“Referenties van specifieke klant-cases waarbij we in een moeilijke markt, toch een vrouw hebben geplaatst. Dit is een standaard onderdeel van onze intake gesprekken waarin we diversiteit bespreekbaar maken.”*

*“Al onze plaatsingen”*

### Alleen vrouwen voordragen

*“Als een opdrachtgever een vrouwelijke kandidaat wil benoemen, dan vragen wij de opdrachtgever ons de opdracht te verlenen alleen naar vrouwelijke kandidaten te searchen.”*

*“Indien mogelijk presenteren we een shortlist met alleen maar vrouwen, maar eerlijkheid gebiedt ook dat dit per functie zeer verschilt.”*

### Executive Search Award

De commissie Monitoring Talent naar de Top kiest ieder jaar een ‘aansprekend voorbeeld’ onder code ondertekenaars, onder andere op basis van de gegevens die worden aangeleverd via de monitor executive search. Voor 2019 is Vanderkruijs executive search benoemd als aansprekend voorbeeld.

## 8. Monitoring Cultureel Talent naar de Top

Omdat culturele diversiteit in toenemende mate een strategisch aandachtspunt is voor organisaties, is de monitoring van het Charter Talent naar de Top in 2018 verbreed naar *culturele diversiteit* in de top.

Om de resultaten te meten van cultureel diversiteitsbeleid ten behoeve van toename van het aantal medewerkers met een niet-Westerse migratieachtergrond in de top van de organisatie, zijn personele gegevens nodig. Zonder relevante gegevens is er geen reëel beeld van de positie van deze medewerkers in de organisatie en kunnen de effecten van het diversiteits-beleid niet gemonitord worden. Analoot aan de m/v-Monitor Talent naar de Top, is in 2018 gewerkt aan de ontwikkeling van een variant gericht op monitoring en individuele rapportage van culturele diversiteit. Tevens is een handreiking gemaakt met uitleg over het vastleggen van personele gegevens over medewerkers met een niet-Westerse migratieachtergrond, gegeven de Algemene verordening gegevens-bescherming (AVG). De nieuwe aanpak voor monitoring van culturele diversiteit is in 2019 getest in een pilot, waarvoor 18 charter-organisaties zijn uitgenodigd en waaraan 16 organisaties hebben deelgenomen.

De pilot monitoring culturele diversiteit leidt tot de volgende conclusies:

- Uit de pilot wordt duidelijk dat de meeste pilotorganisaties in de verkennende fase zitten en pas net zijn gestart met beleid.
- Het belang van 'meten=weten' en van monitoring wordt ingezien.
- Veel pilotorganisaties ervaren culturele diversiteit als lastiger en complexer dan m/v-diversiteit.
- Organisaties vinden het lastig om gegevens te verzamelen over de groep medewerkers voor wie het culturele diversiteitsbeleid bedoeld is.
- Er is grote behoefte aan meer informatie en het delen van best practices op het gebied van culturele diversiteit.

In het huidige monitoringjaar 2019 is op basis van de resultaten van de pilot gestart met het monitoren van culturele diversiteit. Charterorganisaties kunnen hieraan tot september 2020 via een digitale vragenlijst deelnemen. De coronacrisis vergt veel aandacht van bedrijven, waardoor (culturele) diversiteit niet altijd prioriteit heeft. Door de monitor culturele diversiteit over een langere periode gedurende het jaar open te stellen voor deelname, krijgen bedrijven de gelegenheid om hun organisatie op te lijnen voor deelname. Door meer tijd te geven kunnen bovendien meer organisaties deelnemen, waarmee niet alleen het netwerk maar ook de resultaten gebaat zijn. Organisaties die geïnteresseerd zijn om deel te nemen kunnen daartoe contact opnemen met stichting Talent naar de Top.

Over de resultaten van de monitor culturele diversiteit wordt niet in het onderhavige monitorrapport gerapporteerd, maar separaat in een specifieke publicatie.

## 9. Aansprekende voorbeelden

Net als voorgaande jaren presenteert de commissie Monitoring Talent naar de Top 'aansprekende voorbeelden' onder charterondertekenaars. De bedoeling is om met deze aansprekende voorbeelden andere charterondertekenaars te inspireren en te stimuleren in hun streven naar m/v-diversiteit. De commissie selecteert de aansprekende voorbeelden op basis van de gegevens die charterondertekenaars aanleveren met de Tool Monitoring Talent naar de Top.

Van de 122 charterorganisaties die deelgenomen hebben aan de monitoring over het jaar 2019 zijn drie charterorganisaties geselecteerd als 'aansprekend voorbeeld'. De aansprekende voorbeelden van dit jaar zijn: VodafoneZiggo, Arcadis en runner up AON. Deze charterorganisaties voeren een succesvol diversiteitsbeleid waarmee zij goede resultaten boeken en zijn zich terdege bewust wat meer vrouwen in de top oplevert voor de organisatie.

### VodafoneZiggo

*Bij Vodafone Ziggo is de absolute omvang van de top en subtop afgenomen tussen 2018 en 2019, maar desalniettemin is het aandeel vrouwen aan de (sub)top gegroeid. Momenteel hebben zij 33% vrouwen in de top en 24% in de subtop. Na het samengaan van Vodafone en Ziggo hebben zij zich in 2019 actief gericht op het neerzetten van een nieuw diversiteitsbeleid. Het topmanagement heeft zich hieraan gecommitteerd door het nemen van actief eigenaarschap van de diversiteitsagenda. In 2025 is de doelstelling "to become employer of first choice for women by 2025".*

Diversiteit wordt bij VodafoneZiggo breed aangevlogen: naast gender ook LGBT+, afstand tot de arbeidsmarkt en culturele diversiteit. Senior Management is bepalend voor verandering in de organisatie, succession planning is een belangrijk instrument om een meer divers en inclusieve top te realiseren. 61% van de vrouwelijke werknemers bij Vodafone Ziggo werkt parttime, het faciliteren daarvan is ook een speerpunt. Er zijn vele maatregelen genomen om m/v-diversiteit te bevorderen, zoals vrouwen op de shortlist voor sleutelposities, talent succession planning en targets stellen (nul regretted losses van vrouwelijk toptalent in 2019 en '+1' voor SMT level in elke business unit in 2019). Daarnaast neemt VodafoneZiggo deel aan workshops, panels en stimuleert ze actief vrouwen in mentorships en netwerken. VodafoneZiggo creëert awareness door events, training en inzet van rolmodellen. In 2013 (over resultaten 2012) en in 2017 (over resultaten 2016) heeft Vodafone de Talent naar de Top Diamant Award gewonnen.

## Arcadis Nederland

*Bij Arcadis is sinds deelname aan het Charter het aandeel vrouwen aan de top behoorlijk gegroeid, zij het vanaf 2018 minimaal. Momenteel hebben zij 26% vrouwen in de top, en 18% in de subtop.*

Arcadis heeft diversiteit in een 10 punten actieplan omgezet waarin het hele scala aan bod komt. In hun rvc is 50% vrouw, in het directieteam 37,5% is vrouw. Daarmee zijn zij in het nieuws geweest, evenals met de wijze waarop zij hun vacatures formuleren. Ze streven naar meer vrouwen in de top omdat afspiegeling van de maatschappij leidt tot meer succes, die afspiegeling is nog niet op alle niveaus bereikt en dus blijven ze focus houden op diversiteit. Uitgebreid meerjarenbeleidsplan (2018) geüpload met concrete voorstellen om de I&D-strategie in de praktijk ook tot leven te brengen. Mede met input van Manon van Beek en Ada van der Veer tot stand gekomen. Uitgebreide lijst met acties, maatregelen en afspraken die meerjarig worden voortgezet. Diversiteit wordt breed benaderd, m/v en culturele diversiteit zijn speerpunten. Interventies op instroom en doorstroom. Maatregelen en afspraken zijn o.a. een nulmeting "Inclusiviteit en Diversiteit" en het routinematig publiceren van karakteristieke parameters voor het hele bedrijf, een vaste plek voor I&D in het performance managementstelsel, cultuurveranderprogramma's, training en coaching, in- en externe vertrouwenspersonen en deelname aan vele programma's, netwerken en diversiteitsevents.

## Rabobank

*Het aandeel vrouwen in de organisatie is iets meer dan 50%. De groei in het aandeel vrouwen in de top en subtop is de laatste twee jaar niet heel groot, maar wel sinds het startjaar.*

Rabo heeft een actief vrouwen netwerk RaboWomen. Dit is opgezet door een klein groepje vrouwen en heeft een grote groei doorgemaakt. Circa 125 activiteiten, 18.000 ontvangers van de Nieuwsbrief en veel verschillende commissies waar veel vrouwen actief zijn. Dit goede werk is in 2017 erkend met een prijs voor het netwerk (European Diversity Awards). Daarnaast heeft Rabobank op een creatieve manier veel aandacht gegeven aan Diversity Day, met o.a. aandacht voor Women in Tech. Rabobank laat een duidelijke ontwikkeling in het beleid zien door de jaren heen en maakt substantieel middelen vrij om diversity doelen te realiseren. De Rabobank stelt zich zeer actief, open en toegankelijk op als het gaat om het delen van kennis, expertise, ervaringen op het gebied van genderdiversiteit. Zij zijn lid van diverse externe netwerken,

## Runner up: Aon

Aon heeft een meerjarenplan van aanpak. Er zijn KPI's voor: diversiteit en inclusief leiderschap, percentage vrouwen in topfuncties, vertegenwoordiging en groei van jong talent. Drie werkgroepen voor deze thema's en een D&I Council, gebruik van MTO voor monitoren inclusief klimaat.

Aandacht voor in- en doorstroom van vrouwen door middel van o.a. Executive search voor vrouwen in Executive leader posities, cross mentoring (Charter 'Talent to the Top'). Bij alle open vragen bij de zes dimensies van de monitor Talent naar de Top is aangegeven welke acties zijn en worden genomen. O.a.: De oprichting van een Diversity & Inclusion council sinds eind februari 2019 heeft geholpen bij het gefocused werken aan dit thema. De exposure en support vanuit de board voor dit onderwerp is groot. Tijdens de roadshows voor alle collega's heeft het thema de juiste aandacht gehad. Hier heeft de Countrymanager/CEO het thema actief uitgedragen.

Daarnaast staan de KPI's op D&I in de targets van alle managers en deze worden gemeten via de engagementsurvey. Bovendien, om te zorgen niet alleen voor diversiteit maar vooral juist een inclusieve cultuur waar diversiteit daadwerkelijk welkom is, gebruikt Aon ook kpi's op de engaging leader scores. Hun leiders hebben een cruciale rol om deze cultuur te bestendigen in de organisatie.

## 10. Conclusies

In de Monitor 2019 staan de volgende vragen centraal:

1. *Hoe ontwikkelt het aandeel vrouwen in de top van charterondertekenaars zich? Zijn er verschillen tussen de organisaties?*
2. *Wat hebben charterondertekenaars in hun organisatie gerealiseerd op het gebied van strategie en diversiteitsbeleid?*

Jaar na jaar boeken de organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend goede resultaten. Dat geldt zeker ook voor 2019. Het aandeel vrouwen in de top van bedrijven laat de grootste groei zien sinds de start van de Charter Talent naar de Top, en ook het aandeel vrouwen in de subtop is wederom gegroeid, zij het minder dan dat van vrouwen in de top. Dit laatste is, net als in 2018, een punt van aandacht. Immers de subtop vormt de basis voor de doorstroom van het aantal vrouwen in de top. Het aandeel vrouwen ten opzichte van mannen in de organisatie is bijna, maar nog steeds niet helemaal in balans. We komen tot de slotsom dat het aandeel vrouwen in de top van de charterondertekenaars zich voortvarend ontwikkelt, en bij deze voortdurende groei van het aandeel vrouwen in de top zal in een paar jaar 30% van de topfunctionarissen vrouw zijn.

Er zijn ook verschillen tussen organisaties. Zo zijn grote organisaties met meer dan 5.000 medewerkers ook de grootste groeiers wat betreft het aandeel vrouwen in de top, en zijn vrouwen in de top (net als voorgaande jaren) het beste vertegenwoordigd bij de werkgevers- en werknemersorganisaties en de gezondheids- en welzijnszorg.

Charterondertekenaars zijn voorbeeldbedrijven voor wat betreft een evenwichtige verdeling van vrouwen en mannen in de rvb en rvc, zoals het wettelijk streefcijfer uit de Wet bestuur en toezicht aan grote vennootschappen voorschrijft.

Organisaties die er zelf voor hebben gekozen om een hoger aandeel vrouwen in de top te realiseren boeken succes. Meer dan de helft van de charterorganisaties heeft nu een evenwichtige verdeling van de zetels in de rvb gerealiseerd en twee derde van de organisaties heeft dit gerealiseerd voor de rvc.

*Gewoon een kwestie van doen<sup>19</sup>.*

Blijvend commitment en duurzame aandacht voor diversiteit hebben effect. In de monitor over 2019 zien we dat het beleid van charterorganisaties weer verder is ontwikkeld op de zes dimensies die in de monitor worden gemeten: leiderschap gaat nog steeds aan kop, op korte afstand gevolgd door klimaat en HR-management. Van deze dimensies bevinden 80 tot 90% van de deelnemende organisaties in 2019 zich in de realisatie- of beheersingsfase. De dimensies kennis en vaardigheden, strategie en management en communicatie volgen op enige afstand, met tussen de 60 en 70% in de realisatie- of beheersingsfase. *De aanhouder wint<sup>20</sup>*. Hoe langer organisaties verbonden zijn aan het Charter Talent naar de Top, hoe verder

het m/v-diversiteitsbeleid binnen de organisatie is ontwikkeld. aties die een beter ontwikkeld m/v-diversiteitsbeleid hebben, hebben vaak ook een hoger aandeel vrouwen in de top. In 2019 ligt de nadruk op een verbreding van dit beleid van alleen gender naar culturele diversiteit en inclusie.

## II. Aanbevelingen

### Aanbeveling aan organisaties

Jaar in jaar uit boeken de organisaties die het Charter Talent naar de Top hebben ondertekend goede resultaten. Een betere m/v balans in de top is goed voor organisaties: het zorgt onder andere voor beter organisatiebeleid en betere besluitvorming. Het is de juiste keuze om als organisatie deel te nemen aan het Charter. De commissie roept bedrijven op in de voetsporen van succesvolle Charterorganisaties te treden en zich ook aan te sluiten - daarmee krijgen zij toegang tot alle kennis en ervaring die binnen het Charter en het netwerk opgebouwd zijn.

De commissie moedigt individuele medewerkers aan om deelname aan het Charter te stimuleren via aanwezige netwerken in de organisatie. Geëngageerd talent kan bijvoorbeeld via een 'Young Talent' netwerk aansluiting onder de aandacht brengen. Aan (leden van) medezeggenschapsraden: zet diversiteit op de agenda van het overleg met de werkgever en doe mee met Talent naar de Top, zodat het een standaard onderdeel van het organisatiebeleid wordt. Juist omdat Charterondertekenaars ieder jaar goede resultaten en een duidelijke vooruitgang boeken.

### Aanbevelingen aan de politiek

Diversiteit is al jaren een politiek en maatschappelijk thema. Er is al veel ontwikkeld aan beleid op het gebied van (brede) diversiteit en er is een goede infrastructuur beschikbaar. De commissie adviseert om de bestaande infrastructuur en de kennis en ervaring te gebruiken die in de loop der jaren al is opgebouwd. Er is enorm veel beschikbaar, zeker ook bij Talent naar de Top.

Daarnaast laten de cijfers zien dat het aandeel vrouwen in de raden van bestuur niet vanzelf groeit. Voor de raden van commissarissen van beursgenoteerde bedrijven geldt een quotum, maar niet voor de raden van bestuur. Streefcijfers werken, dat zie je in de monitor, commitment van charterbedrijven werkt ook, maar zelfs in die positieve groep blijkt het lastig om het aandeel vrouwen in de raden van bestuur vast te houden. De commissie roept op om de aandacht hierop te (blijven) vestigen.

### Aanbeveling aan het Charter

Bij bedrijven die nu bij het Charter zijn aangesloten is de top gecommiteerd. Het Charter werkt écht en ondertekenaars zijn met recht *champions league* spelers op het gebied van diversiteit te noemen. Maar: nog veel meer organisaties moeten werk maken van diversiteit. De commissie adviseert het Charter om het marktaandeel te vergroten met bedrijven waar het thema diversiteit nog niet op de agenda staat. Een 'aspirant lidmaatschap' van Talent naar de Top zou een mogelijke drempel om aan te sluiten kunnen verlagen. Wanneer



organisaties op deze manier kennis kunnen maken met alle expertise bij Talent naar de Top, verwacht de commissie een positieve stimulans voor de groei van het netwerk.

#### Aanbevelingen voor verder onderzoek

De commissie stelt voor om af te stappen van de methode van weging bij de berekening van het aandeel vrouwen in de top. Voor deze methode heeft de commissie bij het instellen van de monitor gekozen, om naar evenredigheid rekening te houden met factoren als de grootte van organisaties en het verschil in aandeel vrouwen tussen de sectoren. Nadeel van de gewogen methode is dat deze ingewikkeld is en compositie-effecten binnen de onderzoeksgroep bias kunnen opleveren. Daarnaast is het belangrijk dat organisaties op hun eigen merites beoordeeld kunnen worden, zoals de Wet bestuur en toezicht ook individuele organisaties aanspreekt op het (niet) behalen van het wettelijk streefcijfer.

## Summary

### Charter Talent to the Top

The purpose of the Charter Talent to the Top is to achieve a higher inflow, promotion and retention of women at the top of the organisation. Signing the charter is voluntary, but not without obligations. Charter signatories commit themselves to measurable gender diversity goals and accept to report and be monitored on their achievements annually by the independent Talent to the Top Monitoring Committee. Since the start in 2008, 275 organisations have signed the charter.

The Monitor Talent to the Top 2019 describes the development of the share of women at the top of charter signatories in 2019 and describes the effort of signatories to increase the number of women at the top.

### The proportion women in the top and sub top of organisations continues to increase

The proportion of women in most senior positions of charter organisations (management board and the two hierarchical layers underneath) increased again in 2019, this time even more than in previous years. Between 2018 and 2019 the percentage increased from 24.6% in 2018 to 26.7% in 2019. This increase is larger than between 2017 and 2018, when the proportion of women at the top only increased with 0,7%. With an average of 45.5% women in the whole of the organisation, the balance is almost equal.

The proportion of women at the sub top has increased with 0.7% to 29.5% in 2019.

This growth is – more so than in 2018 - reflected in the number of organisations that reported an increase in their senior positions: 65.2% of partaking charter organisations report an increase in the most senior positions, 27.7% report a drop and 7.1% report a status quo.

Women are best represented at the top of employers' and employees' organisations, followed by healthcare – and welfare organisations and housing corporations. As was the case in 2018, consultancy – ICT/Construction/Infrastructure reflects the lowest proportion of women at the top.

### Charter organisations as early adopters regarding women on their board

As in previous years, charter organisations remain at the forefront of a balanced distribution of women and men on boards, as required by the Administration and Supervision Act. The Act dictates a target of 30% equal representation of both men and women on the boards of large companies. Between 2018 and 2019 the percentage women of the managing board seats remained almost the same with 31.4% (against 31.5% in 2018). However, the proportion of women

on boards of commissioners has risen further to 36.2%. In supervisory boards of non-profit organisations a similar increase was noticed to 39.7%.

In 2019 half of the charter organisations (54.7%) reports to have a balanced distribution of women and men in their board. Two thirds of the charter organisations report to have a balanced distribution in their board of commissioners (66.7%) and 84% of the supervisory boards in non-profit organisations (although the latter must be interpreted with care, due to small sample sizes).

The most recent results (Pouwels, Leenders & V.d. Brink, 2019) of a nationally representative sample among companies to which the Act on management and supervision applies, shows a much lower proportion of women on boards (12.4% for management boards and 18.45 for boards of commissioners) compared to charter organisations.

### Gender diversity policies of charter organisations continue to improve

Charter organisations' policies regarding gender diversity are evaluated annually on six dimensions: leadership, strategy and management, HR management, communication, knowledge and skills, and organisational climate.

The 2019 results show once again that organisations have improved their gender diversity policies. As in previous years, the dimension leadership is the most developed, followed closely by organisational climate. Communication seems to be the least developed dimension in 2019. The longer organisations are part of the "Talent to the Top" Charter, the better their gender diversity policies are developed and executed within the organisations.

### Gender diversity policies help to increase the number of women at the top

Regarding the efficacy of diversity management programs, the monitor shows that the percentage of women at the top increases more significantly in organisations that have a more developed diversity program. All six dimensions are effective in raising the number of women at the top (Pouwels & Henderikse, 2015). In 2019 we notice only small differences in effect of dimensions on the growth of the proportion of women at the top: organisational climate seems to have the highest effect, closely followed by strategy and management. In most years we observed high correlations between all six dimensions.

### Compelling examples of charter signatories

The Talent to the Top committee has handed out their yearly awards to 4 charter-organisations that stood out as best practice case. They have performed well on gender diversity in 2019. These best practices are: VodafoneZiggo, Arcadis, Rabobank and runner up AON.

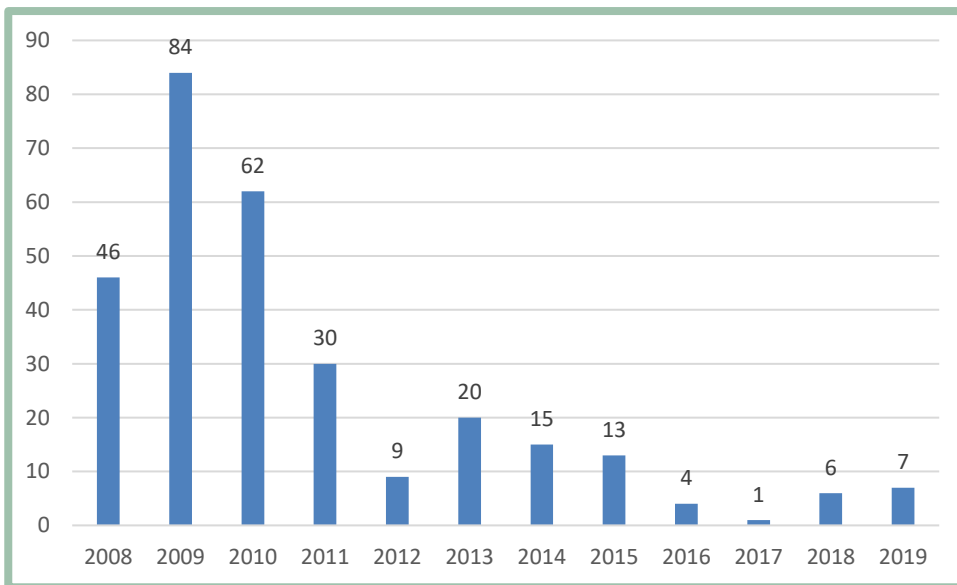
## Bijlagen

### Bijlage 1 Profiel van de charterondertekenaars

Sinds 2008 hebben 275 organisaties het Charter Talent naar de Top ondertekend, samen hebben zij 297 organisatieonderdelen (zie figuur B1.1).

#### Startjaar

Figuur B1.1 Gemonitorde organisatieonderdelen naar startjaar 2008-2019 (n=297)\*



\*van drie charterorganisaties is het startjaar niet exact bekend.

#### Duur deelname

Ruim twee derde (68,9%) van de organisaties die meedoen aan de monitor over 2019 neemt al 8 jaar of langer deel aan het Charter Talent naar de Top. Deelnemers aan de monitor zijn daarmee erg trouw. Dat maakt het mogelijk de ontwikkeling van charterorganisaties over langere tijd te volgen. De gemiddelde duur van de deelname tot dusver is 8,5 jaar.

#### Organisatieomvang

De charterondertekenaars die de monitor over 2019 hebben ingevuld (122 organisatieonderdelen), hebben samen 601.363 medewerkers, waarvan 14.184 medewerkers in topfuncties. Bijna twee derde van de charterorganisaties (61,5%) heeft een organisatieomvang van 1.000 werknemers of meer.

Tabel B1.2 Organisatieomvang van charterorganisaties, 2019 (n=122)

Omvang	n	%
< 250 werknemers	20	16,4
250 - 999 werknemers	27	22,1
1.000 – 4.999 werknemers	48	39,3
5.000 werknemers of meer	27	22,0
<b>Totaal</b>	<b>122</b>	<b>100,0</b>

Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

## Sector

De charterorganisaties zijn niet gelijk verdeeld over de sectoren. In sommige sectoren zijn maar weinig organisaties aangesloten bij het charter (energie, cultuur, woningbouwcorporaties), in andere sectoren juist veel (overheid en publieke sector, gezondheids- en welzijnszorg). De verdeling van charterorganisaties over de sectoren komt ook niet overeen met de verdeling van organisaties in Nederland. Vergeleken met de Nederlandse economie zijn charterorganisaties uit de publieke sector en de non-profit sector (openbaar bestuur, onderwijs en onderzoek, gezondheids- en welzijnszorg) relatief sterk vertegenwoordigd. De monitor hanteert een eigen sectorindeling. De Standaard Bedrijfs Indeling (SBI) van het CBS dient als basis voor deze indeling, maar vanwege de kleine of grote absolute aantallen zijn sommige sectoren samengevoegd of juist gesplitst in subsectoren.

Tabel B1.1 Charterorganisaties naar sector, 2019 (n=122)

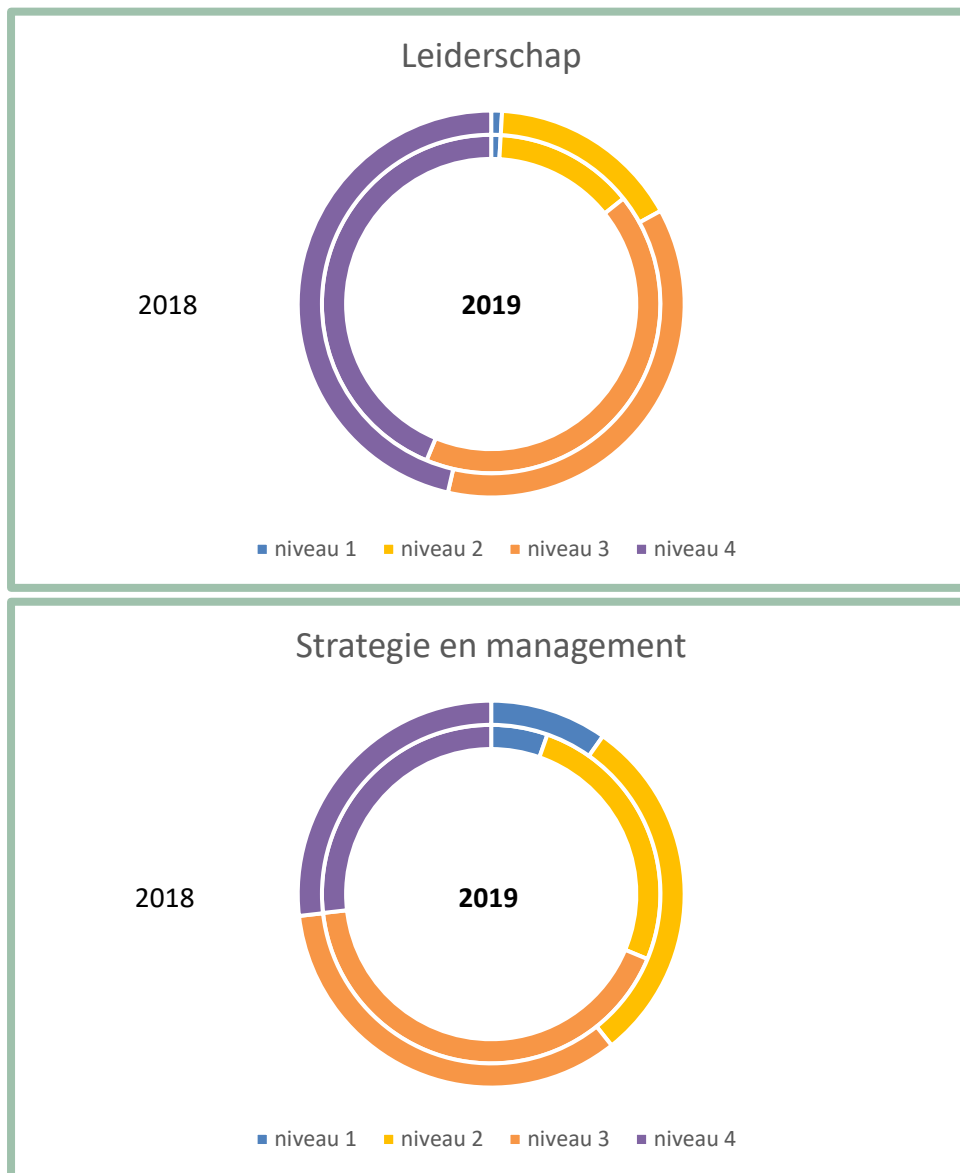
Sector	n	%
<b>Advocatuur</b>	<b>15</b>	<b>12,3</b>
<b>Bouw, industrie, transport en energie</b>	<b>17</b>	<b>13,9</b>
Bouw	4	3,3
Industrie	4	3,3
Transport	8	6,6
Energie	1	0,8
<b>Consultancy - organisatie/HR</b>	<b>16</b>	<b>13,1</b>
<b>Financiële instellingen en verzekeraars</b>	<b>13</b>	<b>10,7</b>
<b>Gezondheids- en welzijnszorg</b>	<b>11</b>	<b>9,0</b>
<b>Cultuur, media, handel en horeca</b>	<b>7</b>	<b>5,7</b>
Cultuur, media en communicatie	1	0,8
Handel en horeca	6	4,9
<b>Onderwijs en onderzoek</b>	<b>8</b>	<b>6,6</b>
<b>Overheid en publieke sector</b>	<b>21</b>	<b>17,2</b>
<b>Woningcorporaties</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>
<b>Technologie en telecom</b>	<b>3</b>	<b>2,5</b>
<b>Consultancy ICT/bouw/infra</b>	<b>4</b>	<b>3,3</b>
<b>Werkgevers- en werknemersorganisaties</b>	<b>6</b>	<b>4,9</b>
<b>Totaal</b>	<b>122</b>	<b>100</b>

Bron: Monitor Talent naar de Top 2019

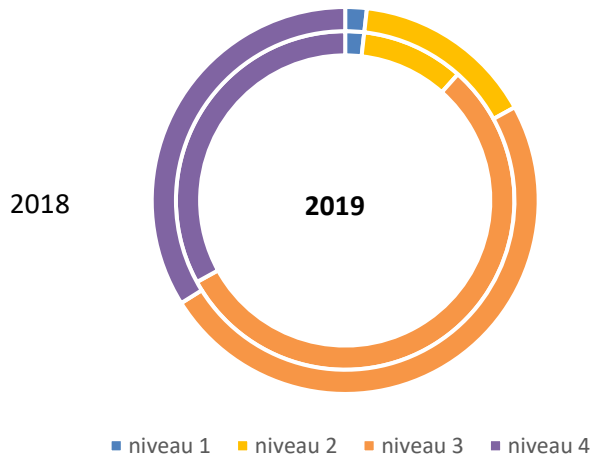
## Bijlage 2 Ontwikkelingsniveaus per dimensie 2018 en 2019

Figuur B2.1 laat voor elke dimensie zien hoeveel organisaties zich in de verschillende ontwikkelingsstadia bevinden. Het gaat om de charterorganisaties die al langer verbonden zijn aan het charter en die in 2018 en 2019 de monitor hebben ingevuld en gegevens hebben aangeleverd over de inzet en het functioneren van het m/v-diversiteitsbeleid in hun organisatie

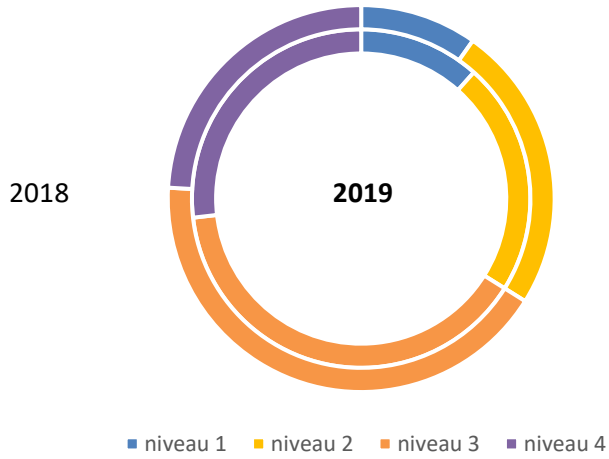
*Figuur B2.1 Ontwikkelingsniveaus per dimensie, 2018-2019 (in procenten van het aantal charterondertekenaars) (n=112)*

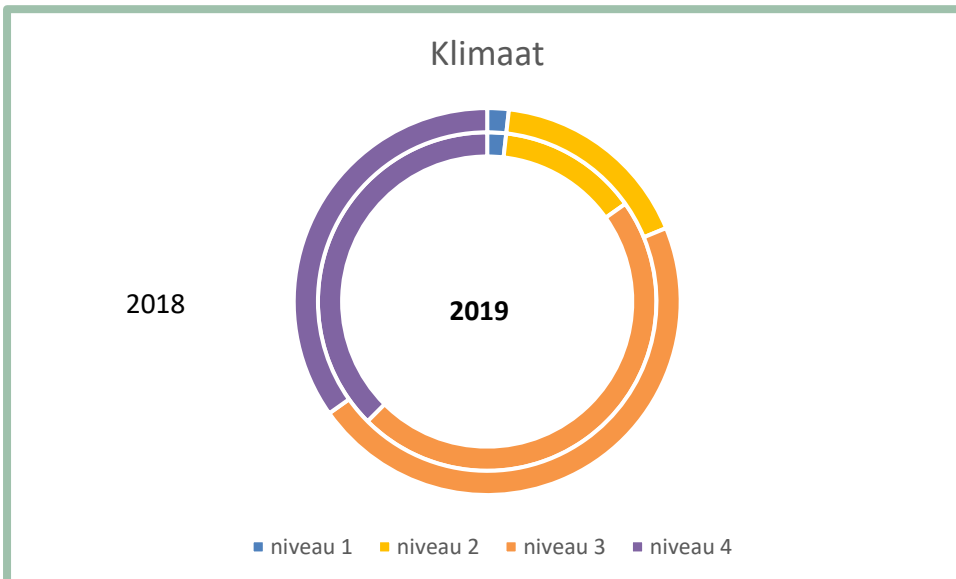
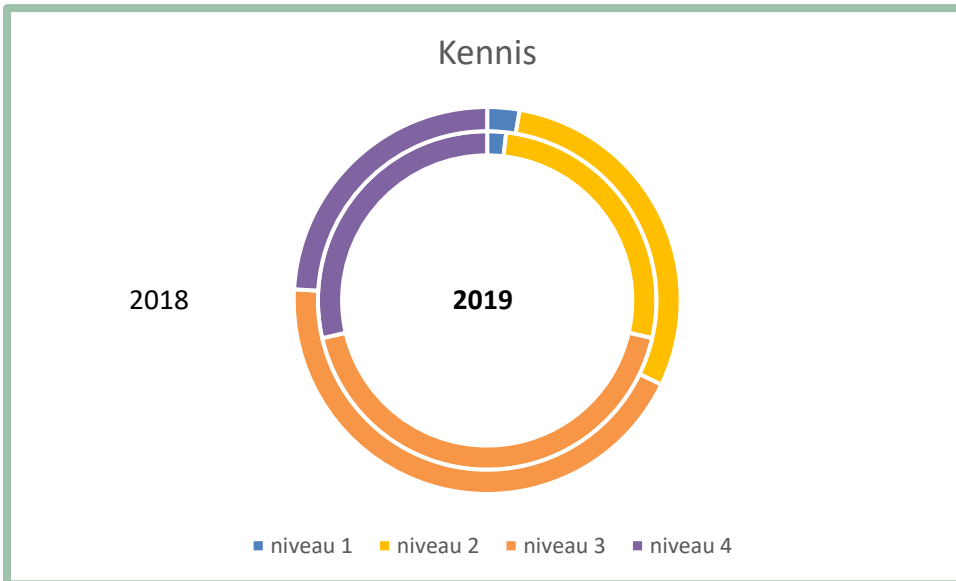


### HR management



### Communicatie





Bron: Monitor Talent naar de Top 2019



Bijlage 3 Charterondertekenaars naar startjaar, aandeel vrouwen in de top en doelstelling monitoringjaar 2019

sector/ organisatie	startjaar	aandeel vrouwen in de top startjaar	aandeel vrouwen in de top eind 2018	aandeel vrouwen in de top eind 2019	doelstelling
<b>advocatuur</b>					
Allen & Overy	2008	10,5%	33,3%	36,4%	36%
Baker & McKenzie	2008	21,3%	30,3%	28,9%	40%
Clifford Chance	2008	10,7%	10,5%	10,5%	20%
DLA Piper	2008	24,0%	14,8%	13,3%	25%
Loyens & Loeff	2008	8,8%	16,1%	14,6%	20%
Nauta Dutilh	2008	17,1%	25,8%	27,1%	50%
Stibbe	2008	10,2%	17,5%	18,4%	25%
Van Doorne Advocaten	2008	26,3%	a	30,8%	26%
Simmons & Simmons	2009	5,9%	c	c	12%
AKD Prinsen Van Wijmen N.V.	2009	13,2%	c	c	17%
Houthoff	2009	14,0%	20,8%	19,1%	30%
Kennedy Van der Laan	2009	12,5%	36,7%	40,0%	30%
De Brauw Blackstone Westbroek N.V.	2010	14,7%	15,4%	18,3%	20%
Dentons <sup>1</sup>	2010	40,7%	17,9%	20,7%	30%
Dirkzwager	2010	9,1%	12,5%	22,2%	20%
Pels Rijcken en Droogleever Fortuijn	2010	30,6%	c	c	25%
Nijssingh advocaten en notarissen	2011	22,9%	c	c	30%
CMS Derks Star Busmann	2013	27,0%	18,5%	26,5%	30%
Lexence N.V.	2016	5,6%	4,5%	8,7%	15%
<b>bouw, industrie, transport en energie</b>					
<b>bouw</b>					
Koninklijke BAM Groep	2008	1,3%	9,0%	12,2%	8%
OVG Real Estate	2008	25,0%	c	c	33%
Heijmans N.V.	2010	2,0%	c	c	12%
Latexfalt	2011	16,7%	50,0%	40,0%	50%
Croon Elektrotechniek B.V.	2012	0%	c	c	10%
Dura Vermeer	2018	6,5%	6,5%	8,5%	15%
McDermott	2019	100,0%	f	100,0%	12%
<b>industrie</b>					
Océ	2008	3,2%	c	c	14%
Heineken	2009	7,7%	25,0%	21,9%	25%
Merck Sharp & Dohme	2010	19,6%	23,9%	27,0%	40%

<sup>1</sup> Boekel De Nerée is gefuseerd tot Boekels Denton, en wordt aangeduid met Denton.

Siemens Nederland	2010	4,0%	10,5%	9,5%	10%
PepsiCo Benelux	2011	27,1%	c	c	31%
KONE B.V.	2013	22,2%	a	a	30%
GE Benelux	2015	6,7%	c	c	20%
Shell	2018	21,3%	21,3%	24,5%	30%

### **transport**

Nederlandse Spoorwegen	2008	20,5%	c	c	23%
Schiphol Group	2009	20,3%	36,6%	34,3%	30%
Connexion Holding N.V.	2010	9,1%	c	c	25%
Havenbedrijf Rotterdam N.V.	2010	26,1%	c	c	25%
ProRail	2010	25,7%	18,2%	15,4%	30%
Koninklijke Saan	2011	25,0%	c	c	25%
PostNL N.V.	2013	19,0%	42,9%	42,9%	40%
Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL)	2014	0%	30,0%	27,3%	35%
ANWB	2015	40,0%	44,4%	33,3%	51%
GVB	2015	27,8%	20,0%	23,5%	32%
Havenbedrijf Amsterdam	2015	34,3%	33,3%	50,0%	35%
KLM	2018	13,7%	13,7%	15,6%	28%

### **energie**

Essent	2008	17,0%	a	a	27%
N.V. Nederlandse Gasunie	2009	5,9%	a	a	6%
GDF SUEZ Energie Nederland	2014	27,3%	a	c	25%
Vitens	2014	33,3%	c	c	35%
Alliander	2016	25,4%	52,9%	34,6%	32%

### **consultancy – ICT/bouw/infra**

Accenture	2008	16,1%	18,2%	21,6%	30%
Capgemini Nederland B.V.	2008	13,4%	a	a	25%
Royal HaskoningDHV <sup>2</sup>	2008	9,1%	29,6%	24,2%	28%
Arcadis Nederland	2010	10,5%	25,0%	25,6%	35%
Fluor B.V.	2012	2,6%	6,3%	8,2%	10%
Sogeti Nederland	2015	8,8%	a	a	15%

### **consultancy – organisatie/HR**

Bain & Company	2008	25,0%	35,5%	30,0%	30%
Egon Zehnder International	2008	0%	33,3%	33,3%	33%
EY	2008	7,5%	15,6%	16,7%	20%
KPMG	2008	4,7%	17,5%	18,4%	20%
McKinsey & Company	2008	4,7%	17,9%	22,0%	20%
PwC Nederland	2008	7,6%	18,4%	19,5%	20%
Randstad	2008	37,5%	24,1%	25,8%	40%
TNO	2008	18,5%	19,3%	20,8%	30%

<sup>2</sup> Royal Haskoning en DHV Group zijn in 2012 gefuseerd. In de tabel worden voor het startjaar de cijfers van Royal Haskoning en DHV Group apart gegeven

&samhoud	2009	12,5%	c	c	35%
Boer & Croon	2009	20,0%	c	c	27%
De Baak	2009	52,6%	c	c	50%
De Vroedt & Thierry	2009	25,0%	c	c	30%
Deloitte	2009	6,3%	11,9%	14,5%	20%
Higher & Company	2009	5,7%	c	c	8%
Twynstra Gudde	2009	19,7%	c	c	30%
Aspecto	2010	0%	c	c	50%
Diemen & Van Gestel	2010	50,0%	g	g	50%
Ebbinge & Company	2010	14,3%	28,6%	33,3%	32%
IBC Business Consulting	2010	16,7%	c	c	15%
Mazars	2010	5,8%	3,4%	6,9%	22%
Schouten & Nelissen	2010	50,2%	c	c	65%
VanderKruijs	2010	a	c	c	40%
Verdonck, Klooster & Associates	2010	0%	c	c	15%
Yess International Consultants	2010	80,0%	g	g	60%
Berenschot Groep	2011	0%	a	a	30%
Confius	2011	0%	g	g	20%
Odgers Berndtson	2011	25,0%	a	a	25%
Partners at Work	2011	a	c	c	30%
SheConsult	2011	100,0%	g	g	100%
Sioo	2011	47,1%	a	c	21%
USG People	2011	29,2%	a	c	35%
WS&O Verhaar Eeuwijk	2011	100,0%	g	g	100%
ORMIT Groep	2012	50,0%	40,0%	40,0%	50%
Boyden (v/h NMC Nijssse)	2013	g	g	g	g
Otto Work Force	2014	33,3%	a	a	75%
Computer Futures	2016	0%	0%	0%	50%
A.T. Kearney	2018	5,6%	5,6%	17,6%	20%
BDO	2019	14,4%	f	14,4%	20%
Michael Page	2019	35,0%	f	35,0%	40%

### **cultuur, media, handel en horeca (schoonmaak en facilitair)**

#### ***cultuur, media en communicatie***

Mondriaan Fonds <sup>3</sup>	2008	66,7%	c	c	50%
Persgroep Nederland	2009	23,7%	c	c	24%
Porter Novelli	2009	57,1%	c	c	60%
IDTV Live360	2009	27,3%	c	c	30%
Koninklijke Bibliotheek	2010	50,0%	c	c	45%
Babbage Company	2011	g	g	g	g
NPO	2013	40,0%	36,4%	18,2%	50%
Nationale Postcode Loterij	2015	50,0%	c	c	50%

#### ***handel en horeca***

<sup>3</sup> Gefuseerd met BKVB tot Mondriaan Fonds

Amsterdam RAI	2009	0%	27,3%	27,3%	30%
De Bijenkorf	2010	29,8%	c	c	35%
Eden Hotels	2010	40,9%	40,9%	47,6%	50%
Makro	2011	19,4%	c	c	28%
Sodexo Nederland	2011	20,0%	35,1%	38,9%	35%
Accor Hospitality Nederland	2011	45,6%	a	a	52%
Beter Bed Holding	2014	33,3%	10,0%	16,7%	30%
Koninklijke Auping	2014	20,7%	c	c	50%
Manutan B.V.	2014	25,0%	c	c	15%
Troostwijk Veilingen	2015	33,3%	a	a	30%
Lidl	2017	7,7%	7,7%	8,3%	30%
Pon Holdings	2018	5,0%	5,0%	10,0%	30%

### ***schoonmaak en facilitair***

Area Reiniging	2010	37,5%	c	c	30%
EW Facility Services	2010	38,2%	c	c	50%

### **financiële instellingen en verzekeraars**

Achmea	2008	16,4%	27,8%	29,1%	30%
Aegon	2008	12,3%	21,4%	18,9%	30%
ASR Nederland	2008	12,9%	c	c	25%
De Nederlandsche Bank	2008	24,2%	33,1%	32,5%	35%
Delta Lloyd Groep	2008	15,9%	c	c	30%
ING Nederland	2008	14,0%	20,5%	20,8%	30%
ABN AMRO	2009	15,6%	27,8%	28,3%	30%
APG Groep	2009	8,7%	19,1%	20,7%	28%
FMO	2009	16,7%	c	c	30%
CZ	2010	a	44,0%	44,7%	35%
Deutsche Bank Nederland N.V.	2010	8,0%	87,0%	a	15%
Menzis	2010	41,1%	c	c	38%
PGGM	2011	16,7%	33,3%	25,9%	35%
Robeco	2011	12,3%	c	c	15%
NIBC Bank N.V.	2012	10,0%	15,0%	15,2%	30%
RBS Netherlands	2012	21,3%	c	c	21%
Rabobank	2013	15,2%	31,5%	33,7%	35%
Triodos Bank	2013	25,0%	21,4%	35,7%	40%
Theodoor Gilissen Bankiers N.V. <sup>4</sup>	2013	33,3%	c	c	30%
De Lage Landen Internationaal B.V.	2014	0%	c	c	20%
Rabo Vastgoedgroep	2014	11,8%	c	c	25%
Leaseplan	2018	27,3%	27,3%	30,6%	31%
Aon	2019	33,3%	f	33,3%	30%

### **gezondheids- en welzijnszorg**

GgzE	2008	37,5%	c	c	60%
------	------	-------	---	---	-----

<sup>4</sup> Organisatie bestaat niet meer

Academisch Ziekenhuis Maastricht - medisch	2009	13,2%	23,7%	22,0%	30%
Academisch Ziekenhuis Maastricht - management	2009	22,6%	35,5%	37,9%	33%
Erasmus MC – medisch specialisten	2009	5,9%	c	c	12%
Erasmus MC – overige functies	2009	50,0%	c	c	50%
Erasmus MC – wetenschappelijke functies	2009	15,9%	c	c	20%
Leids Universitair Medisch Centrum - medisch	2009	9,3%	18,2%	17,0%	15%
Leids Universitair Medisch Centrum - management	2009	37,7%	44,1%	46,8%	35%
Leids Universitair Medisch Centrum - wetenschappelijk	2009	24,1%	26,3%	27,4%	30%
Nationale Vereniging de Zonnebloem	2009	62,5%	c	c	50%
UMC Groningen <sup>5</sup> - medisch	2009	12,3%	29,2%	42,1%	25%
UMC Groningen – overige functies	2009	26,0%	a	k	40%
UMC Groningen – wetenschappelijke functies	2009	19,4%	a	k	30%
UMC St. Radboud – medisch specialisten	2009	7,1%	16,0%	a	20%
UMC St. Radboud – overige functies	2009	29,9%	38,0%	a	40%
UMC St. Radboud – wetenschappelijke functies	2009	21,1%	34,0%	a	30%
UMC Utrecht management	2009	51,2%	47,1%	36,4%	50%
UMC Utrecht medisch	2009	9,8%	24,3%	29,0%	35%
UMC Utrecht wetenschappelijk	2009	17,9%	31,3%	33,3%	35%
Altrecht GGZ	2010	50,0%	c	c	50%
AMC	2010	36,2%	28,0%	i	42%
Dimence	2010	35,4%	c	c	40%
Flevoziekenhuis	2010	b	c	c	50%
GGZ Nederland	2010	42,9%	c	c	50%
Rijnbrink Groep	2010	50,0%	c	c	50%
Spaarne Ziekenhuis	2010	56,9%	c	c	50%
VU MC – medisch specialisten	2010	11,7%	20,0%	i	25%
VU MC – overige functies	2010	29,4%	52,0%	i	38%
VU MC – wetenschappelijke functies	2010	21,9%	39,0%	i	35%
Ziekenhuisgroep Twente	2010	36,3%	c	c	35%
Medisch Spectrum Twente	2011	22,0%	c	c	30%
Emergis	2011	27,3%	c	c	35%
GGz Centraal	2011	27,3%	c	c	40%
Fluent Zorgadvies	2011	33,3%	c	c	50%
Nederlandse Hartstichting	2011	b	c	c	a
Slotervaartziekenhuis	2011	33,3%	c	c	30%
STOP AIDS NOW! Aids Fonds Soa Aids Nederland	2011	20,0%	60,0%	60,0%	50%

<sup>5</sup> UMC Groningen rapporteert vanaf 2018 over de gehele organisatie.

ZuidOostZorg	2011	66,7%	c	c	50%
Zo Kinderopvang & BSO	2014	g	g	g	g
Antes Groep	2014	a	c	c	a
Franciscus Gasthuis & Vlietland	2016	53,6%	c	c	50%
Amsterdam UMC <sup>6</sup>	2019	45,8%	f	45,8%	50%

### **onderwijs en onderzoek**

De Haagse Hogeschool	2009	40,0%	c	c	40%
Erasmus Universiteit Rotterdam – wetenschappelijk personeel	2009	8,5%	c	c	16%
Erasmus Universiteit Rotterdam – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,3%	c	c	14%
Hogeschool Inholland	2009	37,0%	c	c	50%
Radboud Universiteit Nijmegen – wetenschappelijk personeel	2009	13,5%	c	c	25%
Radboud Universiteit Nijmegen – ondersteunend en beherend personeel	2009	14,8%	c	c	33%
Rijksuniversiteit Groningen – wetenschappelijk personeel	2009	12,9%	c	c	22%
Rijksuniversiteit Groningen – ondersteunend en beherend personeel	2009	13,3%	c	c	40%
TU Delft – wetenschappelijk personeel	2009	8,2%	c	c	16%
TU Delft – ondersteunend en beherend personeel	2009	27,8%	c	c	33%
TU Eindhoven – wetenschappelijk personeel	2009	4,7%	c	c	18%
TU Eindhoven – ondersteunend en beherend personeel	2009	33,3%	c	c	40%
Universiteit van Amsterdam – wetenschappelijk personeel	2009	15,6%	c	c	25%
Universiteit van Amsterdam – ondersteunend	2009	36,6%	c	c	40%
Universiteit Leiden – wetenschappelijk personeel	2009	15,7%	28,8%	28,5%	28%
Universiteit Leiden - ondersteunend	2009	28,6%	33,3%	34,8%	35%
Universiteit van Tilburg	2009	10,1%	21,1%	22,3%	25%
Universiteit van Tilburg - ondersteunend	2009	31,8%	56,7%	44,0%	33%
Universiteit Twente – wetenschappelijk personeel	2009	7,4%	c	c	15%
Universiteit Twente – ondersteunend	2009	22,9%	c	c	31%
Universiteit Utrecht	2009	14,9%	27,5%	27,8%	25%

<sup>6</sup> Amsterdam UMC is gereorganiseerd.

Universiteit Utrecht – ondersteunend en beherend personeel	2009	35,8%	a	a	40%
Vrije Universiteit Amsterdam - management	2009	40,0%	52,0%	50,0%	50%
Vrije Universiteit Amsterdam - wetenschappelijk	2009	11,0%	23,6%	25,1%	25%
Avans Hogeschool	2010	32,8%	c	c	35%
CWI (Centrum voor Wiskunde en Informatica) <sup>7</sup>	2010	4,6%	a	a	10%
FOM (Fundamenteel Onderzoek der Materie) <sup>8</sup>	2010	9,2%	a	a	20%
Grafisch Lyceum Utrecht	2010	66,7%	c	c	50%
KNAW	2010	9,8%	c	c	16%
NIOZ	2010	0%	23,0%	a	50%
NWO Werkgever <sup>9</sup>	2010	16,3%	a	a	28%
NWO Commissies	2010	21,9%	c	c	40%
Open Universiteit Nederland	2010	10,5%	c	c	26%
Saxion	2010	a	40,6%	41,3%	50%
Ons Middelbaar Onderwijs	2012	22,9%	43,0%	a	45%
UNESCO-IHE	2015	a	c	c	a

#### overheid en publieke sector

Gemeente Almere	2008	12,5%	14,3%	20,0%	30%
Gemeente Amsterdam	2008	32,1%	43,1%	54,3%	45%
Gemeente Den Haag	2008	25,0%	25,0%	a	40%
Kadaster	2008	23,8%	32,3%	36,7%	40%
Politietop divers	2008	11,8%	c	c	16%
Rijksoverheid	2008	20,0%	36,1%	33,6%	30%
Algemene Rekenkamer	2009	11,1%	c	c	30%
Eerste Kamer der Staten Generaal	2009	0%	0%	33,3%	30%
Hoogheemraadschap van Delfland	2009	44,4%	32,0%	26,3%	35%
Ministerie van Defensie – burgerpersoneel	2009	10,2%	a	a	24%
Ministerie van Defensie – militair personeel	2009	2,2%	a	a	24%
Nationale Ombudsman	2009	66,7%	c	c	65%
Provincie Zuid-Holland	2009	26,4%	a	a	32%
Sociaal-Economische Raad	2009	22,2%	44,4%	37,5%	33%
Tweede Kamer der Staten-Generaal	2009	17,4%	38,9%	40,0%	35%
UWV	2009	19,0%	37,3%	35,7%	25%
Autoriteit Financiële Markten	2010	24,6%	46,0%	47,8%	40%
Stichting Utrecht Natuurlijk (v/h Milieudienst Zuidoost-Utrecht	2010	60,0%	c	c	60%
NMA	2010	b	c	c	d

<sup>7</sup> CWI is gereorganiseerd

<sup>8</sup> FOM is gereorganiseerd

<sup>9</sup> NWO Werkgever is gereorganiseerd

Openbaar Ministerie	2010	22,2%	c	c	20%
Provincie Fryslan	2010	0%	42,9%	60,0%	50%
Provincie Noord-Brabant	2010	25,0%	c	c	30%
Provincie Overijssel	2010	34,5%	a	30,4%	35%
Provincie Utrecht	2010	28,0%	c	c	30%
VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten)	2010	a	c	c	50%
Gemeente Enschede	2011	17,2%	c	c	30%
Gemeente Tilburg	2012	29,2%	37,5%	43,5%	32%
Ministerie van Buitenlandse zaken	2013	20,7%	30,4%	34,8%	40%
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	2013	36,8%	47,1%	52,0%	45%
Gemeente Rotterdam	2013	20,0%	c	c	35%
CBR	2014	41,2%	35,3%	50,0%	38%
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	2014	28,1%	33,3%	31,8%	30%
Ministerie van Economische Zaken en Klimaat	2015	17,8%	23,2%	29,7%	30%
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	2015	37,0%	48,0%	35,7%	40%
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	2015	44,1%	46,0%	48,0%	40%
Autoriteit Consument en Markt	2019	25,0%	f	25,0%	30%
Ministerie van Justitie en Veiligheid	2015	31,4%	s	a	40%
Ministerie van Financiën	2015	40,0%	a	a	30%

### **technologie en telecom**

Cisco Systems	2008	23,1%	c	c	31%
IBM Nederland	2008	4,2%	12,0%	a	20%
KPN	2008	15,9%	21,7%	22,6%	30%
TomTom	2008	22,5%	26,1%	30,6%	34%
Microsoft Nederland	2009	18,2%	a	a	20%
Exact	2010	a	c	c	a
Vodafone Ziggo NL <sup>10</sup>	2011	28,3%	29,5%	33,3%	30%

### **werkgevers- en werknemersorganisaties**

FNV	2008	53,8%	58,8%	40,0%	50%
VNO-NCW	2008	0%	33,3%	40,0%	30%
CNV Connectief	2009	a	a	55,6%	25%
Abvakabo FNV	2009	55,6%	i	i	50%
Algemene Onderwijsbond	2009	41,2%	c	c	40%
CNV Connectief <sup>4</sup>	2009	i	a	a	25%
CNV Dienstenbond	2009	0%	c	c	33%
CNV Onderwijs	2009	0%	i	i	25%

<sup>10</sup> Vodafone is gefuseerd met Ziggo tot Vodafone Ziggo



CNV Politievakorganisatie ACP	2009	33,3%	c	c	50%
CNV Publieke Zaak <sup>11</sup>	2009	0%	i	i	25%
CNV Vakcentrale	2009	0%	c	c	33%
CNV Vakmensen	2009	0%	c	c	25%
FNV Bondgenoten <sup>12</sup>	2009	40,0%	i	i	45%
FNV Horeca	2010	0%	c	c	30%
CAOP	2010	31,6%	c	c	33%
MKB Nederland	2010	50,0%	0%	0%	25%
Vereniging van Gemeentesecretarissen	2010	b	c	c	25%
AWVN	2011	44,4%	c	c	30%
Algemene Bond Uitzendondernemingen	2012	50,0%	c	c	50%
Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants	2012	30,4%	37,5%	50,0%	50%
Aedes vereniging van woningcorporaties	2013	30,8%	c	c	50%
Vereniging FME-CWM	2013	21,7%	c	c	40%
VCP vakcentrale voor professionals	2014	0%	c	c	50%
MVO Nederland	2019	100,0%	f	100,0%	50%

#### **woningcorporaties**

De Alliantie	2010	26,9%	c	c	33%
WonenCentraal	2010	50,0%	c	c	40%
Havensteder	2011	40,0%	c	c	40%
Dudok Wonen	2013	52,6%	c	c	50%
Dunavie	2013	18,2%	c	c	30%
Haag Wonen	2013	45,5%	c	c	50%
Wonen Limburg	2013	37,5%	c	c	41%
Woningstichting Rochdale	2013	34,9%	c	c	50%
Woonstad Rotterdam	2013	10,0%	c	c	50%
Parteon	2013	50,0%	c	c	50%
Woonbron	2014	41,7%	27,3%	36,4%	50%

*Bron: Monitor Talent naar de Top 2019*

- Geen gegevens aangeleverd.
- Geen gegevens voor het startjaar aangeleverd: hoefde dit op 31 december van het startjaar nog niet te doen.
- Uitgetreden.
- Vanaf Monitor 2011 bij Rijksoverheid ingedeeld.
- Gegevens niet bruikbaar voor publiek rapport.
- Organisatie is in dit jaar nog niet toegetreden.
- Wordt niet gemonitord, op alternatieve wijze aan charter verbonden.
- Gegevens buiten de termijn aangeleverd; niet meegenomen in de analyse.
- Gefuseerd met andere charterondertekenaar.
- Definitie 'top' in 2017 anders dan in 2016.
- Rapporteert niet op dit niveau, zie ook voetnoot 4.

<sup>11</sup> CNV Publieke Zaak en CNV Onderwijs zijn gefuseerd tot 'CNV Connectief'.

<sup>12</sup> Charterondertekenaars FNV Bondgenoten, Abvakabo FNV en de voormalige vakcentrale FNV zijn samen met FNV Bouw en FNV Sport (geen charterondertekenaars) gefuseerd tot één organisatie 'FNV'

## Bijlage 4 Samenstelling commissie Monitoring Talent naar de Top

De voorzitter en de leden van de commissie zijn op persoonlijke titel benoemd en functioneren zonder last of ruggespraak. Van de commissie Monitoring Talent naar de Top maken deel uit:



### **Caroline Princen**

*voorzitter*

CEO van Nuts Groep. In de periode 2010-2017 was ze lid van de rvb van ABN AMRO. Daarvoor was zij CEO van Nedstaal B.V. Daarnaast is Caroline Princen voorzitter van de rvt van het UMC Utrecht en lid van de rvc van Ordina. Zij werd in 2008 uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



### **Thessa Menssen**

Thessa Menssen is commissaris bij Alliander, FMO en PostNL. Was in de periode 2012-2018 CFO van Koninklijke BAM Groep. Daarvoor was zij werkzaam als COO en CFO van Havenbedrijf Rotterdam en bekleedde zij diverse functies bij Unilever. In 2013 werd zij uitgeroepen tot Topvrouw van het jaar.



### **Joop Schippers**

Hoogleraar Arbeidseconomie aan de Universiteit Utrecht en expert op het gebied van genderverschillen op de arbeidsmarkt. Is de eerste helft van 2019 als NsVP-fellow verbonden aan het NIAS. Eerder lid van de Emancipatieraad en de Visitatiecommissie Emancipatie. Joop Schippers is actief in bestuurlijke en toezichtfuncties, zowel binnen als buiten de Universiteit Utrecht. Won in januari 2013 de UU Publiprijs.

## Bijlage 5 Tool monitoring Talent naar de Top

De startmeting en voortgangsmetingen worden afgenomen via de digitale vragenlijst 'Tool monitoring Talent naar de Top'. Uitgangspunt van deze tool is dat de charterondertekenaars hun gegevens laagdrempelig en gebruiksvriendelijk kunnen aanleveren.

De tool bevat drie gedeelten:

1. doelstelling voor het aandeel vrouwen in de top over drie tot vijf jaar;
2. kwantitatieve criteria die de huidige situatie beschrijven;
3. kwalitatieve criteria die beschrijven hoe een ondertekenaar de doelstelling realiseert.

De doelstelling voor het aandeel vrouwen naar de top in drie tot vijf jaar wordt eenmalig bij de startmeting ingevoerd. Dit percentage is de richtlijn waartegen de voortgang in de komende jaren wordt afgezet.

Charterondertekenaars leveren hun kwantitatieve gegevens in absolute aantallen aan. De monitoringtool rekt op basis van uniforme definities de absolute aantallen om naar percentages.

De kwalitatieve criteria betreffen de performance van de organisatie op het gebied van diversiteit op zes dimensies. De performance wordt op een vierpuntsschaal op een oplopend niveau van ontwikkeling geduid, van 'beginner' tot 'excellent beheersend'. Excellent beheersend wordt afgeleid van wat organisaties die excelleren op het gebied van m/v-diversiteit kenmerkt. De tool biedt ruimte voor een korte tekstuele toelichting per onderwerp. Tevens kan een ondertekenaar uitgebreide plannen aan de commissie Monitoring Talent naar de Top voorleggen, hetgeen door de commissie wordt gestimuleerd.

# Charter

## Talent naar de Top

# Inhoud

Doelstelling	3
De business case van diversiteit	4
Commitment en cultuurverandering	5
Overheid	5
Vrijwillig, maar niet vrijblijvend	5
Rapportage	7
Charter "Talent naar de Top"	8
Ondertekening	11

# PREAMBULE

## Doelstelling

Het Charter Talent naar de Top (verder 'het Charter' te noemen) is een instrument van stichting Talent naar de Top om meer diversiteit en een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent in topfuncties te bereiken.

Breed gedragen ondertekening en naleving van het Charter leidt op termijn tot de beoogde toename van diversiteit in topfuncties, zo is intussen uit ervaring ook gebleken. Bij de organisaties die het Charter ondertekenden is de groei van het percentage vrouwen in de top bijvoorbeeld significant hoger dan bij andere organisaties in Nederland.

Om al het beschikbare talent daadwerkelijk te benutten, zijn heldere doelstellingen en de bereidheid te rapporteren over de resultaten van belang. Met het ondertekenen van het Charter maken organisaties hun commitment en ambities duidelijk. Het Charter omvat een richtlijn en code met concrete doelstellingen, waarmee organisaties gericht toewerken naar duurzame en effectieve resultaten.

Het Charter voorziet nadrukkelijk in 'praising and naming' ter bevordering van beleid waarin verschillende talenten, van zowel vrouwen als mannen, in gelijke mate wordt ontwikkeld en benut. Het bevorderen van een meer evenredige vertegenwoordiging gebeurt binnen de eisen van de Algemene Wet Gelijke Behandeling en de Wet bestuur en toezicht.

Het Charter is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen VNO-NCW, de FNV, de SER en vertegenwoordigers van bedrijven, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Economische Zaken.

Het Charter is gericht op alle werkgevers, dat wil zeggen beurs- en niet-beursgenoteerde ondernemingen, non-profit instellingen en overheidsorganisaties in Nederland.

## De business case van diversiteit

Diversity & inclusion vormen een belangrijk strategisch organisatiethema. In een diverse en inclusieve organisatie worden talenten optimaal benut en prestaties en besluitvorming verbeterd. Beleid om meer diversity & inclusion te realiseren is dan ook logisch, slim en fair.

Het is logisch, want (potentiële) medewerkers, klanten en andere stakeholders zijn divers.

Het is slim, want onderzoek en ervaring wijzen uit dat het de besluitvorming en bedrijfsprestaties verbetert. Het is fair dat verschillende talenten daadwerkelijk gelijke kansen krijgen en zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Dit Charter richt zich specifiek op vrouwelijk talent gezien de achterstand van Nederland ten opzichte van de internationale situatie op het gebied van arbeidsparticipatie van vrouwen in de hogere managementlagen, raden van bestuur en raden van commissarissen en/of toezicht<sup>13</sup>. Verschillende – onbedoelde en onbewuste - mechanismen in die leiden tot insluiting van sommige en uitsluiting van andere groepen, liggen hieraan ten grondslag.<sup>14</sup> Erkenning van alle talent is natuurlijk breder dan alleen het talent van vrouwen. Het gaat uiteindelijk om een evenwichtigere organisatiecultuur, waarin eenieder zijn/haar talenten kan ontplooiën, ongeacht achtergrond, cultuur, geaardheid, sekse of leeftijd.

Ondertekenaars van het Charter Talent naar de Top zijn er van overtuigd dat werkgevers die talent niet ten volle benutten hun concurrentiepositie verliezen. Bedrijven met een diverse samenstelling van de top presteren structureel beter op belangrijke criteria zoals groei en innovatie<sup>15</sup> dan branchegeenoten met minder diversiteit aan de top. Er bestaat een positieve correlatie tussen diversiteit aan de top en financiële prestaties<sup>16</sup>.

## Commitment en cultuurverandering

Om tot meer m/v diversiteit in de top van organisaties te komen, is een cultuurverandering nodig.

Deze verandering komt alleen op gang als de top van organisaties de 'sense of urgency' hiervan

---

<sup>13</sup> Zie onder meer: de Nederlandse 'Female Board Index' 2016, Analyse van de vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij 122 Nederlandse beursondernemingen. Dr. Mijntje Lükerath-Rovers. Emancipatiemonitor 2016, Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016. Monitor Vrouwelijke Hoogleraren, LNVH, dec. 2016. Global Gender Gap Index, World Economic Forum, Oct. 2016

<sup>14</sup> Zie onder meer: Kwestie van kijken; vrouwelijk en bicultureel talent beter in beeld. Opportunity in Bedrijf, 2016.

<sup>15</sup> Women Matter, Gender Diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company, 2007. Women Matter 3, A Competitive Edge In And After The Crisis, 2009

<sup>16</sup> Gender Diversity, a corporate performance driver. Credit Suisse Research Institute, 2012 Corporate Performance and Women's Representation on Boards 2007. Catalyst Why Women Mean Business. Avivah Wittenberg & Alison Maitland.

onderkent. Een integraal plan van aanpak, waarin naast concrete beleidsmaatregelen ook de huidige cultuur op de werkvloer wordt geadresseerd, is essentieel om deze beoogde omslag teweeg te brengen.

Het Charter heeft als uitgangspunt dat organisaties zelf verantwoordelijk zijn voor de benodigde beleidsontwikkeling en cultuurverandering in de top van hun organisatie. Toestroom, doorstroom en behoud van vrouwelijk talent is een gezamenlijke uitdaging voor de organisatie en géén vrouwen- of minderhedenissue.

Het publiekelijk afgeven van commitment, het stellen van concrete targets en het nemen van effectieve en meetbare initiatieven zijn cruciaal. Het Charter biedt hiervoor een effectief handvat.

## Overheid

De overheid heeft een duidelijke voorwaardenscheppende rol in het tot stand brengen van deze cultuurverandering. Zo kan zij positieve beeldvorming ten aanzien van diversiteit stimuleren en de combinatie van carrière en zorg door mannen en vrouwen vergemakkelijken. En zelf als werkgever het goede voorbeeld geven.

## Vrijwillig, maar niet vrijblijvend

Ondertekening van het Charter is vrijwillig. Organisaties die het Charter ondertekenen, zeggen hiermee toe:

- Minimaal 3 jaar concrete maatregelen te nemen (of binnen hun huidige diversiteitsbeleid te continueren) om meer vrouwelijk talent aan boord te krijgen, te behouden en te benoemen;
- Daarvoor enkele concrete, kwantitatieve doelstellingen te formuleren;
- Daartoe beleid te ontwikkelen; de inhoud daarvan is afhankelijk van de specifieke omstandigheden binnen de organisatie, zoals de specifieke sector of het aantal vrouwen in de pijplijn;
- Zich jaarlijks te laten monitoren op de voortgang.

Ondertekenaars van het Charter ontvangen een Toolkit diversiteit en krijgen toegang tot best practices op het gebied van diversiteitsbeleid. De Toolkit en de best practices vormen een hulpmiddel voor het ontwikkelen en toetsen van beleid. Specifieke toepassing van de best practices is afhankelijk van de concrete omstandigheden binnen de organisatie.



Binnen zes maanden na ondertekening van het Charter stelt de organisatie duidelijke en meetbare doelstellingen voor meer vrouwen naar de top (toestroom en doorstroom) vast. Daarbij stelt zij ook een strategie vast om te komen tot deze doelstellingen. Voor organisaties die deze doelstellingen reeds hebben vastgesteld in een (breder) diversiteitsbeleid, worden deze doelstellingen onder het Charter gebracht.

Het Charter bevat principes die een werkgever onderschrijft en naleeft. Waar de werkgever afwijkt van dit door hem/haar ondertekende Charter, legt hij/zij dit in een jaarlijkse rapportage aan de Monitoring Commissie uit op basis van het 'pas toe of leg uit'-principe.

Ondertekenaars van het Charter rapporteren jaarlijks over het bereiken van hun doelstellingen aan de Commissie Monitoring. Zij lichten in hun rapportage toe hoe zij scoren ten opzichte van door henzelf vastgestelde diversiteitsdoelstellingen m/v. Dit gebeurt op basis van het 'pas toe of leg uit'-principe: bij onvoldoende progressie ten aanzien van deze doelstellingen, geven werkgevers aan welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen en welke additionele maatregelen zij nemen.

Ondertekenaars stellen zelf hun doelstellingen en streefcijfers vast, mede afhankelijk van de huidige situatie en de sector waarin zij werkzaam zijn. Internationaal onderzoek laat zien dat pas wanneer 30% van een bepaalde minderheid vertegenwoordigd is, deze minderheid als 'gewoon' wordt gezien. Zo geldt dat er in een groep van tien personen tenminste drie vrouwen vertegenwoordigd moeten zijn<sup>17</sup> voordat vrouwen als een normaal onderdeel van de groep worden beschouwd en behandeld. Bij het vaststellen van targets en het opstellen van een relevant diversiteitsbeleid is het belangrijk bovenstaande in gedachten te houden.

Het eerste toetsingsmoment is zes maanden na ondertekening: op dat moment dient de ondertekenaar zijn concrete doelstellingen en daarop gerichte strategie te hebben vastgesteld. Het herhaaldelijk niet-naleven van de bepalingen van het Charter na dit eerste toetsingsmoment kan leiden tot verwijdering uit het Charter.

---

<sup>17</sup> Men and Women of the Corporation (1997). Rosabeth Moss Kanter

## Rapportage

Ondertekenaars van het Charter rapporteren jaarlijks over het bereiken van hun doelstellingen aan een onafhankelijke Monitoring Commissie. Zij leveren de relevante cijfers aan en lichten toe hoe zij scoren ten opzichte van door henzelf vastgestelde diversiteitsdoelstellingen m/v. Bij onvoldoende progressie ten aanzien van deze doelstellingen, geven werkgevers aan welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen en welke additionele maatregelen zij nemen om hun doelstellingen alsnog te realiseren.

De organisaties ontvangen hierover elk een individuele rapportage, met een kwantitatieve meting en een kwalitatieve toetsing op zes belangrijke criteria. Zo kunnen zij de ontwikkelingen en voortgang in hun organisatie bijhouden. Bovendien bevat het rapport een sectorale benchmark, zodat zij kunnen zien hoe hun organisatie scoort binnen de branche. De meting wordt in opdracht van de Commissie Monitoring Talent naar de Top door een extern onderzoeksbureau uitgevoerd. De individuele bedrijfsrapportages zijn vertrouwelijk en alleen voor de organisatie zelf en voor stichting Talent naar de Top.

De Monitoring Commissie verzamelt de geaggregeerde resultaten van alle organisaties en rapporteert jaarlijks over de algemene voortgang bij de gezamenlijke ondertekenaars van het Charter. Dit algemene rapport wordt publiekelijk gepresenteerd, waarbij goed presterende organisaties worden onderscheiden. Met een degelijke onderscheiding kunnen zij hun positie als aantrekkelijke werkgever versterken.

# CHARTER “TALENT NAAR DE TOP”

## Ondertekenaars verklaren het volgende:

1. Ondertekenaars zijn overtuigd van het belang van diversiteit in hun organisatie. Zij committeren zich aan het ontwikkelen of (indien reeds bestaand binnen het huidige bredere diversiteitsbeleid) continueren van een duidelijke strategie voor toestroom, doorstroom en behoud van meer **vrouwelijk talent** in (sub-)topfuncties (tweede en derde echelon en raden van bestuur/directies). Ondertekenaars benadrukken waar mogelijk en van toepassing ook aan de raad van commissarissen of toezicht het belang van meer diversiteit in deze raad.
  
2. Ondertekenaars stellen voor een termijn van minimaal drie jaar, al dan niet binnen hun reeds bestaande diversiteitsbeleid, specifieke kwantitatieve doelen op voor toestroom, doorstroom en behoud van **vrouwelijk talent** naar de top van hun organisatie. Deze kwantitatieve doelstellingen zijn gedifferentieerd naar specifieke doelgroep(-en) en organisatie specifiek, mede afhankelijk van de relevante arbeidsmarkt en de startsituatie waarin de organisatie zich bevindt. Behalve om staffuncties gaat het hierbij in het bijzonder om een toename van benoemingen in operationele managementfuncties.
  - a. Iedere ondertekenaar verricht in ieder geval in de eerste zes maanden na ondertekening een nulmeting naar het percentage vrouwen op verschillende niveaus in de organisatie, waarbij met name wordt gekeken naar potentieel voor (sub-) topposities. Hierover wordt gerapporteerd op basis van een door de Commissie Monitoring vastgesteld en aangeleverd standaardinstrument (de Monitor Talent naar de Top). Voor zover een werkgever al eerder of elders rapporteert inzake diversiteit, overlegt hij/zij deze rapportage op basis van het standaardinstrument.
  
3. Ondertekenaars stellen binnen zes maanden na ondertekening een duidelijke managementstrategie vast, dan wel bevestigen hun reeds bestaande diversiteitsstrategie, op basis waarvan zij de door hen gestelde kwantitatieve doelstellingen trachten te bereiken. Deze strategie wordt vastgesteld en duidelijk

intern naar alle werknemers gecommuniceerd door het bestuur of waar van toepassing het topmanagement van de organisatie.

a. Waar van toepassing wordt de strategie als onderdeel van het strategisch beleid tenminste jaarlijks overlegd aan de raad van commissarissen of toezicht. Jaarlijks herzien ondertekenaars deze strategie, waar nodig aangepast en herzien op basis van de daadwerkelijk behaalde resultaten. Voor zover de ondertekenaar reeds een strategie heeft, overlegt hij/zij deze aan de Commissie Monitoring.

4. Ondertekenaars leggen de op basis van bovenstaande kwantitatieve doelen geformuleerde strategie vast in heldere, actiegerichte managementafspraken. Het management kan mede worden beoordeeld op zijn bijdrage aan het verwezenlijken van deze doelstellingen. Deze doelstellingen kunnen zowel kwantitatief van aard zijn als gericht op het proces om tot een hogere participatiegraad van vrouwen te komen.

5. Ondertekenaars rapporteren jaarlijks hun voortgang op een aantal duidelijke key performance indicators (toestroom, doorstroom en behoud in het tweede en derde echelon en de raden van bestuur/directies ) aan de daartoe ingestelde Monitoring Commissie. Deze rapportage bevat de voortgang ten opzichte van de resultaten van de nulmeting en de uiteindelijke kwantitatieve doelstellingen. Werkgevers hebben uiteraard de mogelijkheid uitgebreider te rapporteren.

a. Ondernemingen die internationaal opereren, rapporteren binnen het (al dan niet reeds bestaande) globale diversiteitsbeleid over de in Nederland behaalde resultaten.

b. Bedrijven in Nederland maken steeds vaker deel uit van internationale organisaties. De carrièrelijnen van vrouwelijke talenten ontwikkelen zich daarom in toenemende mate ook in bedrijfsonderdelen buiten Nederland. Om te voorkomen dat deze carrièreontwikkeling een negatieve impact heeft op de te behalen streefcijfers en monitoringresultaten (doordat desbetreffende vrouwen 'verdwijnen' uit de Nederlandse cijfers), biedt de monitoringtool gelegenheid om melding te maken van dergelijke verschuivingen. In de individuele en publieke rapporten zal rekening worden gehouden met dergelijke ontwikkelingen en op positieve wijze hierover worden gerapporteerd.

c. Beursgenoteerde ondernemingen die het Charter hebben ondertekend en waarop de Nederlandse Corporate Governance Code en/of de Wet bestuur en toezicht van toepassing is kunnen indien gewenst deze rapportage eveneens binnen hun reguliere jaarverslaggeving vermelden en in de algemene vergadering van aandeelhouders toelichten (in het bijzonder waar deze rapportage betrekking heeft op samenstelling en profiel van de raad van commissarissen).

6. Ondertekenaars werken actief aan de ontwikkeling en toepassing van specifieke instrumenten voor het 'diversity proof' maken van de organisatie en voor carrièrebegeleiding van divers talent. Onderdeel van deze instrumenten kan aanpassing van de procedures voor het aantrekken en benoemen in hogere posities zijn. Ondertekenaars van het Charter ontvangen een (digitale) Toolkit diversiteit en krijgen toegang tot best practices op het gebied van diversiteitsbeleid.

7. Ondertekenaars zijn bereid hun ervaringen met best practices en de door hen nader ontwikkelde initiatieven op het gebied van diversiteit en talent bevorderend beleid met andere ondertekenaars te delen.

8. Ondertekenaars ontvangen jaarlijks een individuele rapportage, waarin de kwantitatieve ontwikkelingen zijn te zien en een toetsing op zes kwalitatieve criteria voor effectief diversiteitsbeleid. In deze rapportage is ook een sector benchmark opgenomen.

9. De Charter ondertekenaars ontvangen van stichting Talent naar de Top een uitnodiging voor een gesprek en advies en aanbevelingen op basis van hun individuele rapportage.

10. De Commissie Monitoring maakt jaarlijks de algemene voortgang bekend op basis van de rapportages van de ondertekenaars van het Charter. De Commissie zorgt bovendien voor positieve onderscheidingen van de relevante ondertekenaars in verschillende communicatie-uitingen, zoals in de media en op de website van stichting Talent naar de Top.

11. Met de ondertekening van het Charter zijn organisaties ook lid van een actieve community van vooruitstrevende organisaties – een voorhoede op het gebied van m/v diversiteit in Nederland. Hieraan zijn, naast de jaarlijkse rapportage, nog diverse andere voordelen verbonden. Organisaties betalen voor dit lidmaatschap een jaarlijkse bijdrage, afhankelijk van het aantal fte van de organisatie. Beëindiging van deelname aan Charter Talent naar de Top dient door de ondertekenaar of diens opvolger plaats te vinden, uiterlijk drie maanden vóór het einde van het kalenderjaar. Bij verhoging van de bijdrage worden deelnemers vooraf geïnformeerd en is beëindiging mogelijk met ingang van de datum waarop de nieuwe deelnemersbijdrage van kracht wordt.

Getekend voor akkoord,

Plaats en datum:

Bedrijfsnaam:

Bedrijfsnaam:

Naam:

Naam:

Handtekening:



Handtekening:

## Bijlage 7 Toelichting gehanteerde begrippen

**Top** Raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder.

**Subtop** De derde en vierde hiërarchische laag onder de raad van bestuur/directie.

**Raad van bestuur (rvb):** het hoogste leidinggevende orgaan van de onderneming, het orgaan dat belast is met de dagelijkse leiding van de vennootschap. Andere benamingen die soms gebruikt worden zijn 'bestuur', 'directie' of 'directeur'.

**Raad van commissarissen (rvc), raad van toezicht (rvt):** het toezichthoudende orgaan van een bedrijf of organisatie. Voor vennootschappen (NV's en BV's) wordt vaak de term 'raad van commissarissen' gehanteerd, voor stichtingen, verenigingen en coöperaties de term 'raad van toezicht'.

**Aandeel vrouwen in de top** Het aantal vrouwen in de top gedeeld door het totale aantal werknemers in de top van de organisatie.

**Aandeel vrouwen in de subtop** Het aantal vrouwen in de subtop gedeeld door het totale aantal werknemers in de subtop van de organisatie.

**Aandeel in de organisatie** Het aantal vrouwen in de organisatie gedeeld door het totale aantal medewerkers in de organisatie.

## Literatuur

- Ernst & Young LLP (2015). *Women on US boards: what are we seeing?* EY Center for Board Matters:  
SCORE no. CFO 126.
- Henderikse, W. & Verhoeven, N. (2019). *Gewoon een kwestie van doen. Monitor Talent naar de Top 2018*. Zeist, Ovezande: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners/De Onderzoeksconsultant.
- Henderikse, W., Van Beek, A. & Pouwels, B. (2017). The Efficacy of Strategies to Elevate Gender Equality in Leadership. Assessing the Netherlands' "Charter Talent to the Top" Initiative. In: *Gender, Communication, and the Leadership Gap*. Women and Leadership Book Series: International Leadership Association (ILA) & Information Age Publishing, Inc. (IAP).
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015a). *De aanhouder wint. Monitor Talent naar de Top 2014*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2015b). *Topvrouwen in de wachtkamer. Bedrijvenmonitor 2012-2015*. Commissie Monitoring Talent naar de Top/Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2016a). *Charterbedrijven zetten de toon: ambitie en commitment werken. Monitor Talent naar de Top 2015*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/ VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B., & Henderikse, W. (2017a). *Daadkracht werkt! Monitor Talent naar de Top 2016*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B., Leenders, J. & van den Brink, M. (2019, september). *Streefcijfers te vrijblijvend; tijd voor een Quotum. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2019*. Nijmegen: Commissie Monitoring Streefcijfer Wet bestuur en toezicht | Bureau Pouwels.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2017b). *Een beetje beter, maar nog lang niet voldoende. Bedrijvenmonitor Topvrouwen 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Pouwels, B. & Henderikse, W. (2018). *Het kán wel! Monitor Talent naar de Top 2017*. Zeist: Commissie Monitoring Talent naar de Top/VanDoorneHuiskes en partners.
- Randøy, T. (2006). *A Nordic perspective on corporate board diversity*. Kristiansan: Agder University College.
- Richard, O. C., Roh, H., & Pieper, J. R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter? *Human Resource Management*, 52(2), 215-242.



## Eindnoten

---

<sup>1</sup> Dit betreft geen steekproef. Alle actief deelnemende organisaties worden uitgenodigd, met uitzondering van organisaties die het charter ter ondersteuning ondertekenen (bijvoorbeeld de executive search organisaties).

Sommige charterondertekenaars rapporteren voor meerdere organisatieonderdelen. Voor deze organisatieonderdelen hebben ze afzonderlijke streefcijfers vastgesteld en nemen ze verschillende maatregelen. Dit komt vooral voor bij universiteiten en universitaire medische centra, die onderscheid maken tussen wetenschappelijk personeel, medisch specialisten en/of het overig/ondersteunend personeel. In dit rapport worden de organisatieonderdelen waarvoor afzonderlijke streefcijfers zijn gemaakt ieder apart meegeteld.

<sup>2</sup> Met 'topfuncties' worden de raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder bedoeld. Zie ook bijlage 7.

<sup>3</sup> Bij de berekening van het gewogen gemiddelde is rekening gehouden met de omvang van de top, de subtop, de organisatie en het aandeel vrouwen in de sector. Zo ontstaat een vorm van weging. Het gemiddelde is als volgt berekend:

**gemiddeld aandeel vrouwen in de top** = totaal aantal vrouwen in de top van alle charterorganisaties samen / totaal aantal werknemers in de top van alle charterorganisaties samen.

**gemiddeld aandeel vrouwen in de subtop** = totaal aantal vrouwen in de subtop van alle charterorganisaties samen / totaal aantal werknemers in de subtop van alle charterorganisaties samen.

**gemiddeld aandeel vrouwen in de organisatie** = totaal aantal vrouwen in alle charterorganisaties samen / totaal aantal werknemers in alle charterorganisaties samen.

**gemiddeld aandeel vrouwen in de top in sector x** = totaal aantal vrouwen in de top van alle charterorganisaties samen in sector x / totaal aantal werknemers in de top van alle charterorganisaties samen in sector x.

<sup>4</sup> Het ongewogen groeipercentage is voor de top 1,45% en voor de subtop 0,7%. Voor de subtop loopt het nagenoeg gelijk, voor de top niet. Het aandeel vrouwen in organisaties veranderde nauwelijks, met 0,05%.

<sup>5</sup> De Monitor 2019 neemt voor de vergelijking van het percentage vrouwen in de top alle organisaties mee die zowel in 2018 als in 2019 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

N.B. Het percentage vrouwen in de top in 2019 dat gerapporteerd wordt in de Monitor 2019 kan iets afwijken van het percentage voor 2018 uit de Monitor 2018. Dit verschil ontstaat doordat de groep organisaties waarover gerapporteerd wordt in de periode 2018 – 2019 anders van samenstelling is dan de groep waarover gerapporteerd wordt in de periode 2017 – 2018. Nieuwe organisaties hebben zich in de tussentijd bij het charter aangesloten, andere hebben het charter verlaten. Ook hebben enkele organisaties in 2019 de tool niet ingevuld. In de Monitor 2019 (Verhoeven en Henderikse, 2020) werden alle organisaties gevolgd die de tool hebben ingevuld in 2017 en 2018.

<sup>6</sup> Het gemiddelde streefcijfer is een gewogen gemiddelde. Bij de berekening van het gewogen streefcijfer wordt rekening gehouden met de omvang van de (sub)top en de organisatie (zie ook noot 4). Wijzigingen in het streven van aantallen vrouwen in de top van grote organisaties kunnen derhalve een grote invloed op het gewogen streefcijfer hebben.

---

<sup>7</sup> Wij tekenen hierbij aan dat een aantal grote organisaties in 2018 als startende charterorganisatie heeft meegedaan hetgeen voor een deel de sterke groei onder bedrijven met > 5.000 medewerkers kan verklaren.

<sup>8</sup> De bivariate correlatie tussen de *omvang* van de top en het *aandeel* vrouwen in de top bedraagt in 2019  $r = -0,71$ ,  $p = 0,436$ ,  $n = 122$ . De bivariate correlatie tussen de *omvang* van de subtop het *aandeel* vrouwen in de subtop bedraagt in 2019  $r = -0,246$ ;  $p < 0,05$ ,  $n=122$ . Deze laatste samenhang is dus significant.

<sup>9</sup> In 2019 zijn dat er 39.

<sup>10</sup> Op 7 februari 2017 heeft de Eerste Kamer ingestemd met de handhaving van het wettelijk streefcijfer voor een evenwichtige vrouw/man verdeling in het bestuur van ondernemingen. Dat betekent dat de bijna 4800 ondernemingen die in 2018 onder de Wet bestuur en toezicht vallen, dienen te blijven streven naar een verdeling waarbij tenminste 30% van de zetels door vrouwen (en ten minste 30% van de zetels door mannen) wordt bezet in het bestuur en de raad van commissarissen.

<sup>11</sup> Sinds 1 januari 2018 zijn grote vennootschappen nv's en bv's die voldoen aan ten minste twee van de drie volgende criteria:

1. De waarde van de activa bedraagt volgens de balans meer dan €20 miljoen;
2. De netto-omzet over het boekjaar bedraagt €40 miljoen of meer;
3. Het gemiddeld aantal werknemers over het boekjaar bedraagt 250 of meer.

<sup>12</sup> De gemiddelde aandelen vrouwen in de rvb, rvc en rvt zijn gewogen gemiddelden. Voor de vergelijking van de percentages vrouwen in de rvb, rvc en rvc tussen 2018 en 2019 zijn alleen organisaties meegenomen die zowel in 2018 als in 2019 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

<sup>13</sup> De 'top' wordt hier gedefinieerd als de raad van bestuur/directie en de twee hiërarchische lagen daaronder.

<sup>14</sup> Sommige charterorganisaties hebben een rvc, en sommigen hebben een rvt.

<sup>15</sup> Dat veronderstelt wel dat het aanbod van gekwalificeerde vrouwen in hetzelfde tempo stijgt en dat ook in de lagen onder de top vrouwen goed vertegenwoordigd zijn.

<sup>16</sup> De Monitor 2019 neemt voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren alle organisaties mee die in 2018 én 2019 de tool hebben ingevuld zodat veranderingen op de zes dimensies worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* deze groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de samenstelling van het charter.

<sup>17</sup> Voor de ontwikkeling van de inzet en het functioneren zijn alle organisaties meegenomen die in 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 én 2019 de tool hebben ingevuld. Op deze manier wordt duidelijk dat eventuele veranderingen op de zes dimensies worden veroorzaakt door veranderingen *binnen* de groep charterorganisaties en niet door veranderingen in de *samenstelling* van het charter.

<sup>18</sup> De resultaten in deze tekst zijn verkregen met een regressieanalyse ( $n=120$ ) van dimensies op 'aandeel vrouwen in de top' en met medeneming van de controlevariabelen sector en startjaar. Dit is gedaan om de betrouwbaarheid te verhogen, en omdat aangenomen wordt dat beide variabelen zowel een rol speelt als in de verklaring van het aandeel vrouwen, als in samenhang met de dimensies. Eerst is een analyse gedaan van alle dimensies per blok en vervolgens een analyse waarbij in het programma een selectie van de meest krachtige voorspellers is gemaakt (het best passende model). De verklaarde variantie is 19,4% adjusted en de meest krachtige voorspellers zijn klimaat en leiderschap, waarbij de sector (zoals verwacht) ook een rol speelt.

<sup>19</sup> Gewoon een kwestie van doen! Monitor Talent naar de Top 2018.

<sup>20</sup> De aanhouder wint. Monitor Talent naar de Top 2015.